

# Quelle place pour le leadership dans le pilotage des organisations aujourd'hui ?

“  
*Au moment où la notion de Leadership peut paraître à la fois remise en question dans les organisations dites « positives » ou « libérées » mais aussi se développer à travers le concept de « leaders d'opinions » et de « followers » sur les réseaux sociaux, alors que de larges mouvements sociaux sont confrontés à la question de leur organisation et de leur direction, il nous paraît intéressant d'éclairer des tendances qui semblent contradictoires.*

*Nous proposons de nous appuyer sur la pensée d'E. Berne, en particulier sur son ouvrage Structure et Dynamique des Organisations et des Groupes dans lequel il a développé une approche globale du fonctionnement d'un groupe en lien avec une idée-clé sur le Leadership : le Leader incarne la cohésion du groupe, condition de la durabilité et de la performance du groupe.*

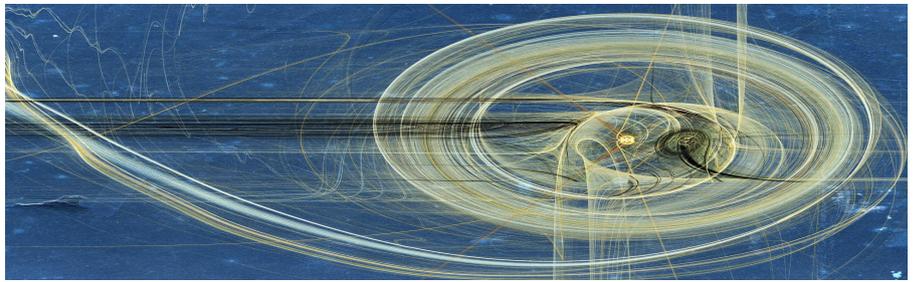
*Eric Berne ne prescrit pas « un modèle » d'organisation ni de Leadership : il propose des repères pour comprendre les dynamiques à l'œuvre dans tout groupe humain organisé afin de pouvoir les prendre en compte s'il est question de vouloir produire « quelque chose » ensemble.*

*Cet article vise à faciliter la lecture de la pensée de Berne sur le Leadership en nous appuyant sur une représentation graphique de ses différentes composantes comme outil pour « la montée en puissance » des Leaders et pour leur accompagnement.*

*Notre objectif est de créer un support pour permettre aux leaders ou aux managers de développer leur puissance (c'est-à-dire leur influence effective sur le groupe) et à ceux qui les accompagnent de pouvoir exploiter avec plus de fluidité des concepts de la Théorie Organisationnelle de Berne et de l'Analyse Transactionnelle en étant en prise avec les débats très actuels qui traversent les organisations.*

*Nous ferons référence également à d'autres auteurs en Analyse Transactionnelle, Georges Kohlrieser et Roza Krausz et à des auteurs modernes voir modernistes, Peter Senge et Frédéric Laloux.*”

Martine MAINENTI et Philippe DUCATTEUW



## Le Leadership selon Berne

Berne ne donne pas de définition du Leadership en tant que tel. Cependant, on peut essayer de comprendre sa pensée dans ce passage : « Mais c'était une affaire bien plus délicate de tenter d'influencer l'image de groupe des membres. L'image de groupe particulière de chaque individu influence fortement son comportement et ses réactions dans un groupe ». Il semble que pour Berne, **le Leadership est la capacité d'un individu à influencer l'image de groupe de ses membres.**

*« L'image de groupe (« toute représentation mentale, consciente, préconsciente, ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être ») de chaque membre »<sup>1</sup>*

On voit ainsi qu'il n'est pas loin de la définition qu'en donnent Hersey et Blanchard cités par Rosa Krausz: « Le leadership est le processus par lequel une personne influence les activités d'une personne ou d'un groupe et oriente leurs efforts vers la réalisation d'un objectif dans une situation donnée »<sup>2</sup>

E. Berne dans le glossaire à la fin de son livre<sup>3</sup> sur les organisations et les groupes définit plusieurs types de leaders « ...en fonction du point de vue duquel on se place : »<sup>4</sup> En effet, l'influence puise sa force à la fois sur des données actuelles et concrètes, mais aussi sur des éléments du passé et subjectifs : l'influence du fondateur d'un groupe « dont on parle encore », ou celle du « sauveteur » d'un groupe sont notoirement reconnues et tout nouveau leader doit en tenir compte.

*Un groupe humain constitué ne va pas « automatiquement » agir de façon cohésive ni cohérente : la fonction du Leadership est alors de lui permettre de s'organiser et de prendre des décisions qui aillent dans le sens de l'objectif du groupe, tout en ayant les moyens d'ajuster, en continu, cet objectif aux contingences de son environnement.*

*Pour E Berne, le leader incarne la cohésion du groupe qui est la clé de la performance du groupe, c'est-à-dire sa capacité à assurer sa survie au moins assez longtemps pour réaliser son objectif.*

*L'accent est mis aujourd'hui sur la qualité, pour le groupe et pour son environnement, des conditions de cette production. La puissance du Leadership tient alors à sa capacité à influencer les représentations des membres du groupe pour assurer sa cohésion. Selon la culture du Leadership, cette influence se fera par la co-construction, la négociation, la persuasion, voire la violence (abus de pouvoir).*

Berne était un visionnaire sur cette question (aussi), mais son texte qui rend compte de la complexité de la problématique du Leadership n'est pas toujours accessible du fait de la difficulté à articuler les différents « points de vue » adoptés.

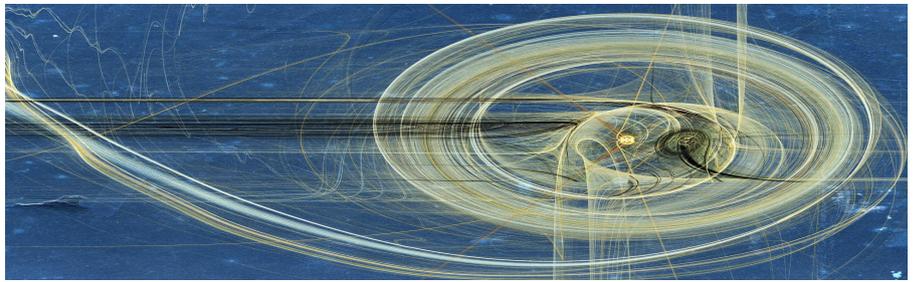
---

<sup>1</sup> Ibid. p324

<sup>2</sup> « Pouvoir et leadership dans les organisations » Rosa Krausz AAT 42, 51-61

<sup>3</sup> « Structure et Dynamique des organisations et des groupes » E.Berne, Editions d'AT, 2005., p. 324.

<sup>4</sup> Ibid. p324



*L'approche de Berne nous semble toujours aussi pertinente aujourd'hui du fait de sa capacité à tenir compte des multiples facteurs qui contribuent à l'efficacité des fonctions de Leadership : cette capacité lui permet d'être toujours d'actualité dans les débats et auprès des courants actuels.*

Il identifie plusieurs composantes du Leadership en fonction de différents paramètres : le rôle dans l'histoire, le rôle dans les structures, le niveau d'autonomie, le rôle institutionnel finalement dans l'organisation.

#### **Les leaders en fonction de leur position dans le groupe en lien avec l'histoire du groupe :**

- **Leader Primal** : « Celui qui établit ou qui change radicalement la structure et le canon du groupe face à une forte opposition. »<sup>5</sup>
- **Leader exécutif** : « Celui qui, dans le sillon du leader primal ou d'une plus haute autorité, renforce le canon. »<sup>6</sup>
- **L'évhémère** : un leader primal ou héros décédé auquel l'organisation fait toujours fortement référence, particulièrement en période de crise « Lui, il aurait fait ....»

(**Héros** : Une personne qui préserve la structure ou le canon du groupe face à une forte opposition.)

#### **Les leaders structuraux c'est-à-dire liés aux structures (cf note de fin de texte)**

- **Leader Responsable** : « La personne qui occupe la position de leader dans la structure organisationnelle et qui est constitutionnellement responsable de ses décisions. »<sup>7</sup>. Pour rappel « la structure organisationnelle contient les rôles elle est présentée dans l'organigramme. »<sup>8</sup>
- **Leader Effectif** : « La personne dont les décisions ont le plus de chances de prendre effet. Dans un petit groupe, on peut le désigner comme la personne ayant le plus de chances d'obtenir des réponses à ses questions. Le Leadership effectif se trouve dans la structure individuelle »<sup>9</sup>. Cette structure contient les individus constituant le groupe ou l'organisation, représentés par leur persona (Rappel : « Façon dont un membre choisit de se présenter au groupe. La façon dont il veut être perçu »).
- **Leader Psychologique** : « La personne dont l'image est la plus forte en termes de Leadership dans la structure privée et à laquelle on attribue des qualités absolues et magiques ». La structure privée étant « l'imgo de groupe (« toute représentation mentale, consciente, préconsciente, ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être ») de chaque membre »<sup>10</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid. p324

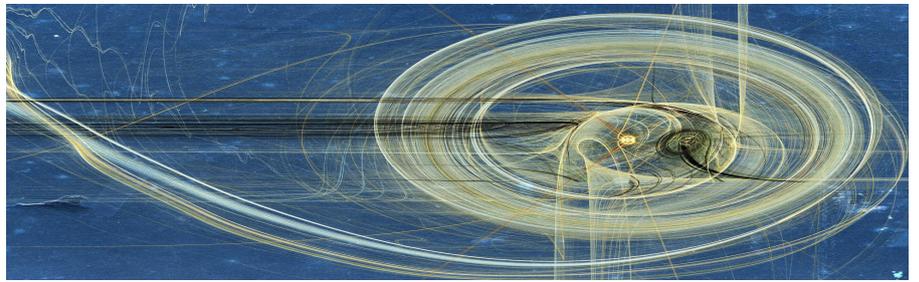
<sup>6</sup> Ibid. p324

<sup>7</sup> Ibid. p324

<sup>8</sup> Ibid. p328

<sup>9</sup> Ibid p324

<sup>10</sup> Ibid. p324



*La dimension du Leadership Psychologique correspond à la capacité de connaître, comprendre et tenir compte du fonctionnement humain sous-jacent à la dynamique de groupe : dans tout groupe humain existent à la fois des tendances à aller dans le sens de la cohésion du groupe (« inclinations syntoniques » selon E Berne) ET des tendances personnelles qui peuvent aller à l'encontre de la finalité commune (« inclinations dystoniques » selon E Berne).*

*La « connaissance des réalités humaines » (cf Georges Kohlrieser) est nécessaire au Leadership pour contenir les anxiétés individuelles particulièrement au moment de la constitution du groupe et dans les périodes de changement et de crise qui sollicitent davantage les personnalités des individus et l'expression des enjeux personnels (souvent inconscients) s'ils ne reconnaissent pas une influence capable d'incarner la cohésion du groupe.*

### **Les leaders en fonction de leur obligation de rendre des comptes à une plus haute autorité.**

**Sous leader :** « La personne qui a certains pouvoirs en toute indépendance mais qui doit rendre des comptes à une plus haute autorité pour les autres décisions. »<sup>11</sup>  
toutes les décisions qu'il prend. »<sup>12</sup>

### **Le leader personnel**

« Toute personne vivante qui exerce réellement la fonction de leader à un moment donné. »<sup>13</sup>

« Cependant le leader personnel est la personne qui incarne la cohésion du groupe et son imago de groupe influence le comportement de tous les membres comme le précise le principe opératif [NDLR. la place que j'occupe dans l'imago du leader **personnel**] Une modification de son imago aura donc le plus grand impact sur l'évolution de la structure privée du groupe avec comme résultat un changement dans l'efficacité du groupe Ainsi le travail avec le leader est l'arme la plus puissante dans la thérapie des groupes en difficulté. »<sup>14</sup> On peut remarquer que c'est le seul leader à avoir une imago car il est vivant

### **Le leader**

« Le leader d'un groupe ou d'une organisation est la personne qui assume OU à laquelle les membres reconnaissent le droit unilatéral de prendre l'initiative, d'imposer des sanctions et le pouvoir de les faire respecter. »<sup>15</sup>

Dans cette dernière définition le OU concerne la notion de pouvoir liée au leadership que l'on peut décrire comme la capacité à influencer les membres qu'a le leader à qui on a confié la responsabilité de mener le groupe ou l'organisation.

---

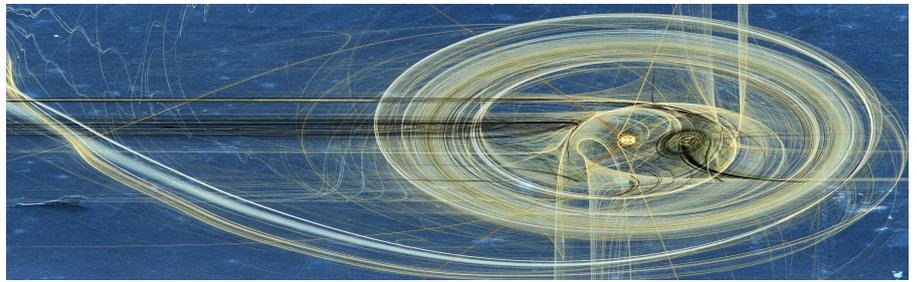
<sup>11</sup> Ibid. p324

<sup>12</sup> Ibid. p324

<sup>13</sup> Ibid. p324

<sup>14</sup> Ibid. p244

<sup>15</sup> Ibid. p324



*Ces différentes « composantes / dimensions » peuvent être incarnées par des personnes différentes, mais dans l'esprit de Berne, la Puissance du Leader Personnel (la personne vivante qui exerce réellement la fonction de leader à un moment donné) dépend de sa capacité à réunir différentes composantes du Leadership à haut niveau.*

*C'est ce lien que Philippe Ducatteeuw représente dans le diagramme de « surface du leader personnel »*

**Diagramme de « surface du leader personnel » ou « diagramme de confiance ».**

Ce diagramme se présente comme un graphe radar sur Excel avec trois axes qui sont les composantes du Leadership : « Responsable », « Effectif » et « Psychologique ».

A partir d'une enquête plus ou moins sophistiquée concernant la personne vivante qui est censée être le leader du groupe ou de l'organisation, je pose une valeur sur chaque axe. Il en résulte une surface triangulaire que j'appelle surface du leader personnel. Plus cette surface est importante plus j'émet l'hypothèse que le pouvoir de Leadership de la personne observée, donc sa capacité à influencer les membres du groupe est importante et vice versa. La cohésion du groupe ou de l'organisation est en relation avec le pouvoir du leader.

Exemple 1 : Bertrand a créé son entreprise. Il connaît parfaitement son environnement et y adapte son entreprise en permanence. Les résultats opérationnels sont très bons. Il est très bien perçu par son personnel, c'est un patron « social ». Il y a très peu d'absentéisme et de « turn over » dans l'entreprise.

On peut attribuer à Bertrand une valeur proche de 100, mettons 95 pour la composante responsable. Sa composante « effectif » est elle aussi proche de 100 cotée à 90. La composante psychologique est évaluée à 70.

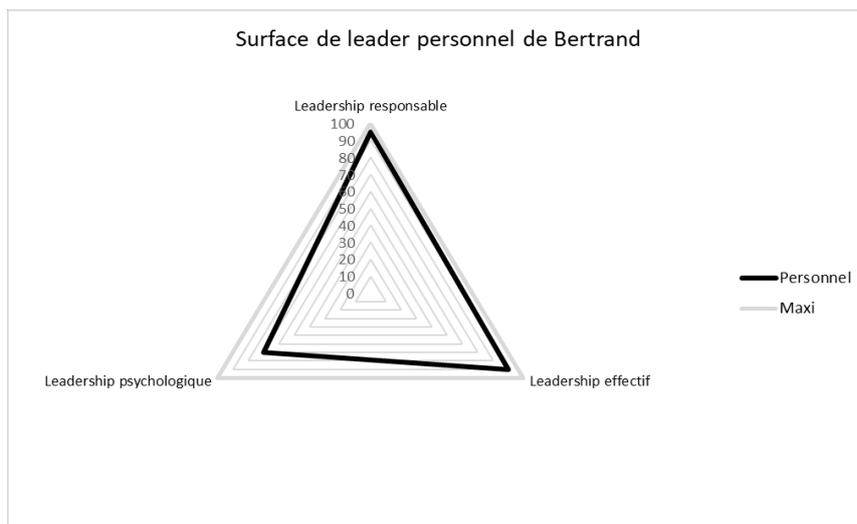
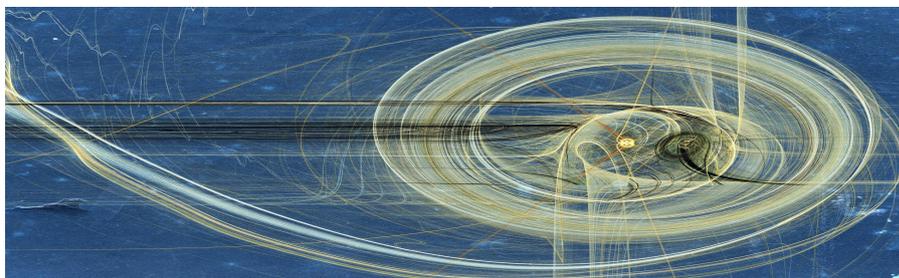


Tableau Excel Bertrand	Personnel	Maxi
Leadership responsable	95	100
Leadership effectif	90	100
Leadership psychologique	70	100



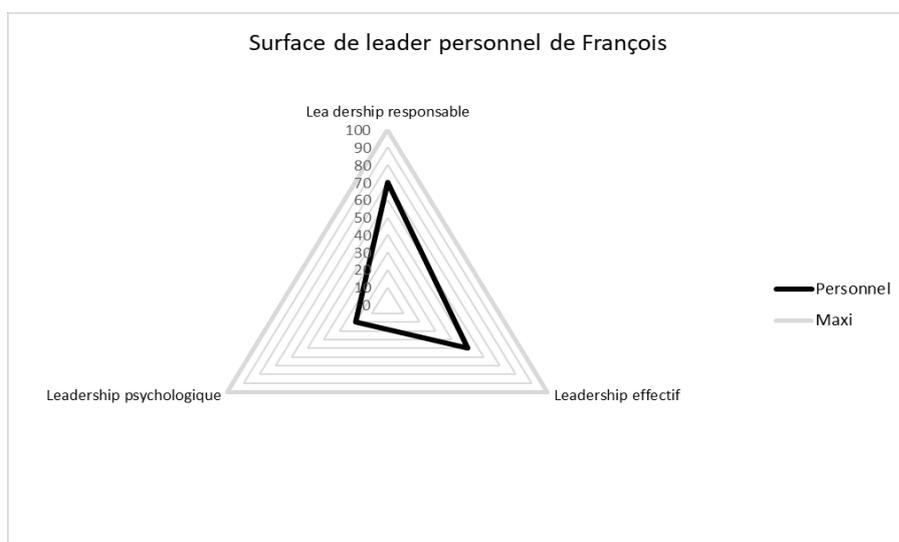
Le graphe Excel a l'allure ci-dessus. On y voit que la surface du leader personnel est voisine du maximum. Bertrand est un leader personnel puissant. Autrement dit, il a un très bon leadership, il a de grandes chances d'influencer fortement les membres de son entreprise pour qu'ils le suivent là où il veut les mener dans sa vision. On peut dire que le membership a une grande confiance dans le leadership.

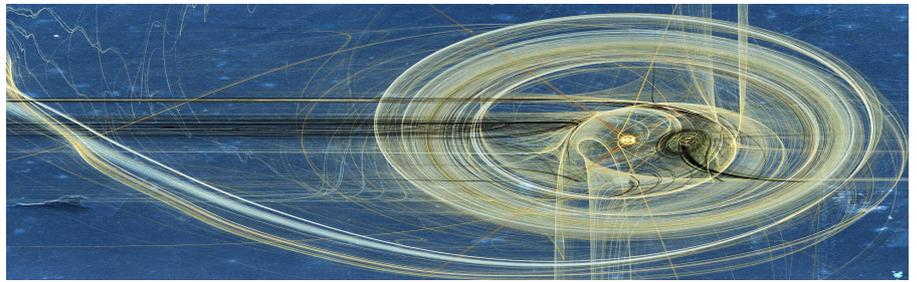
La cohésion de l'entreprise est aussi très bonne en fonction du principe que le leader personnel incarne la cohésion du groupe.

Exemple 2 : François est responsable de l'agence locale d'une grosse administration. Il doit attendre les directives de l'autorité supérieure qui est un pouvoir politique soumis aux élections. Il n'a qu'une très faible prise sur les possibilités d'évaluation du personnel qui sont liées à des grilles. Il est confronté à des syndicats très puissants au niveau national de l'administration en question.

François est effectivement nommé à son poste par une plus haute autorité mais à l'issue d'un processus où deux membres de l'équipe étaient candidats à ce poste et ils n'ont pas « digéré » de ne pas être nommés. Aussi la composante responsable de François sera évaluée à 70. La composante « effectif » est faible car en fait il n'a pas prise sur grand-chose, il vient d'un autre domaine de compétences, et il doit souvent attendre des directives venues « d'en haut » on l'évaluera par exemple à 50. En ce qui concerne la composante psychologique, malheureusement pour François les membres de son équipe s'adressent directement aux représentants syndicaux, et on l'évaluera à 20.

Tableau Excel François	Personnel	Maxi
Leadership responsable	70	100
Leadership effectif	50	100
Leadership psychologique	20	100





Le graphe Excel a l'allure ci-dessus. On y voit que la surface du leader personnel est loin du maximum. François, bien que leader responsable, a peu de pouvoir, il a peu de chance d'influencer les membres de son équipe. Il y a malheureusement pour François plus de chances que les membres de l'équipe suivent les directives des délégués syndicaux. La cohésion de l'agence est faible. Le turn over est faible du fait de statut de fonctionnaire du personnel mais l'absentéisme très élevé.

Ces deux exemples sont caricaturaux bien sûr mais ils sont censés illustrer un principe. Dans la réalité les diagnostics de puissance du leader personnel peuvent faire l'objet d'enquêtes très fouillées établies à partir des éléments de la Théorie Organisationnelle de Berne (TOB)<sup>16</sup>.

**Selon l'approche théorique de la TOB, on peut imaginer que les fonctions de Leadership soient remplies par plusieurs personnes, en fonction du contexte et des enjeux spécifiques de ce contexte, à l'instant t, et des compétences spécifiques requises.**

Ce que permettra alors l'approche du Leadership de la TOB est de créer les conditions d'efficience du Leadership :

- Expliciter au sein même de la zone de Leadership les critères de répartition du Leadership entre plusieurs personnes : La cohésion dans la zone de Leadership ne sera réelle que s'il existe un haut niveau de coopération entre les acteurs de cette zone.
- Communiquer en toute transparence aux membres du groupe selon quels critères se répartit le Leadership, pour éviter confusion et risques de jeux de pouvoir.

## Le Leadership vu par d'autres auteurs en Analyse transactionnelle

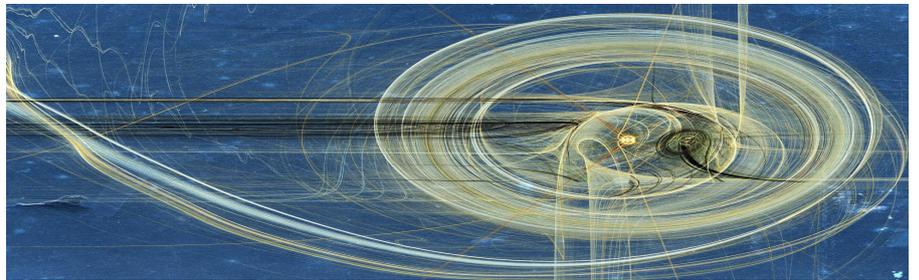
### Le leadership chez Rosa Krausz

Rosa Krausz est une psychologue membre didacticienne de l'ITAA, elle a écrit en 1986 un article intitulé « Pouvoir et leadership dans les organisations »<sup>17</sup>. Dans cet article elle donne cette définition du Leadership qui est intéressante par la notion de pouvoir qu'elle y développe :

*« La manière dont le pouvoir est utilisé dans un processus d'influence sur les actions des autres. Le leadership c'est la façon dont le pouvoir est mis à profit par la personne influente, agissant comme personne et/ou comme membre d'un groupe ou d'une organisation. Il ne s'agit donc pas d'une chose, mais d'un mode relationnel. Cette définition du Leadership en termes d'usage du pouvoir exprime la relation étroite qui unit deux concepts. En fait, ils sont deux aspects d'un phénomène unique. »*

<sup>16</sup> D'après l'article de Elliot Fox « La Théorie Organisationnelle de Berne » AAT 8, 148-154 (C1, 224-230)

<sup>17</sup> AAT 42 p 51,61



Rosa Krausz dans son article définit 6 composantes du pouvoir chez le leader dont je propose une correspondance avec les composantes du leadership chez Berne dans le tableau suivant :

Les composantes du pouvoir chez R.Krausz	Les composantes du Leadership chez E. Berne
Pouvoir de position	Leadership Responsable
Pouvoir de la connaissance	Leadership Effectif
Pouvoir de coercition	Leadership psychologique
Pouvoir de gratification	Leadership psychologique
Pouvoir de soutien (capacité de stimuler l'engagement)	Leadership psychologique
Le pouvoir de la compétence interpersonnelle repose sur le savoir-faire de la personne dans le domaine de la communication, sur son authenticité et son souci des autres, sur le respect et la confiance, sur sa capacité d'intimité. Ce pouvoir concerne avant tout le réseau informel des relations	Leadership psychologique

Les deux dernières composantes du pouvoir chez R.Krausz sont fortement à base de psychologie. C'est cet aspect qui a été repris et amplifié par Georges Kohlrieser.

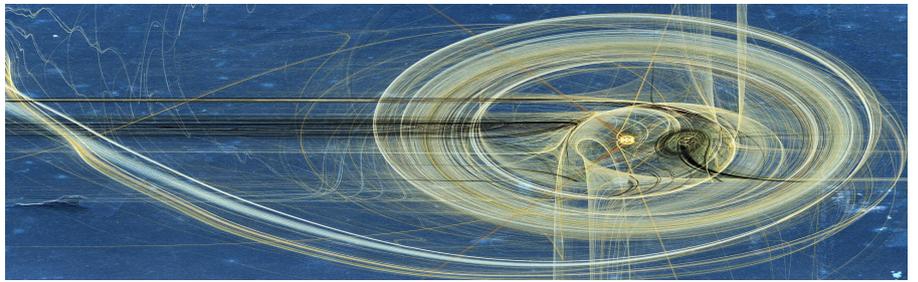
### Le Leadership chez Georges Kohlrieser

Georges Kohlrieser est un analyste transactionnel américain qui a écrit en 2012 avec deux co-auteurs Susan Goldsworthy et Duncan Coombe, un ouvrage intitulé « Care to dare » [Prendre soin d'eux pour qu'ils osent] qui n'est pas traduit en français dans lequel il décrit un leadership que l'on qualifierait aujourd'hui de « positif » sur la base d'outils d'AT et sur la théorie de l'attachement de Bowlby. Voilà la définition qu'il y donne du leadership :

*Le leadership est « La façon dont un leader construit la confiance et influence les autres en procurant un sentiment de protection, de sécurité, de bienveillance et en procurant une source d'inspiration qui ensemble [sentiment et source] produisent l'énergie pour l'audace, l'exploration, la prise de risque et la recherche de challenge. »<sup>18</sup>*

Il développe dans son livre une méthode en neuf points s'appuyant sur les éléments humains du Leadership. L'ouvrage de Kohlrieser est très utile au leader qui voudra développer particulièrement la composante Psychologique de son leadership

<sup>18</sup> « Care to dare » Georges Kohlrieser, Susan Goldsworthy, Duncan Coombe, Jossey-Bass 2012



### ***En conclusion et sur l'apport de la Théorie Organisationnelle de Berne et de l'Analyse Transactionnelle dans le Leadership Moderniste***

*Il apparaît que, lorsque le leader d'un groupe n'est pas le créateur du groupe ou de l'organisation, la puissance de sa composante de « Leadership Responsable » dépend de la délégation d'une plus haute autorité. A noter qu'il y a des nuances (importantes) dans son obligation de rendre des comptes selon qu'il est leader primal, exécutif, sous leader ou leader délégué.*

*Par contre, son pouvoir d'influencer les membres pour une action commune selon la notion de « Pouvoir » dépendra plus de ses capacités à assumer la composante de Leadership Effectif et surtout de Leadership Psychologique. Tout leader aura donc dans ces 2 domaines la possibilité de développer ses capacités et c'est bien l'enjeu aujourd'hui pour les individus en position de Leadership : c'est ce qui leur permettra d'accompagner le changement de l'organisation dans plus d'agilité et d'intelligence collective pour piloter dans les environnements économiques, politiques et sociétaux complexes.*

*Pour développer les composantes de Leadership « Effectif » et « Psychologique », la Théorie Organisationnelle de Berne et l'Analyse Transactionnelle sont très utiles comme le confirment deux auteurs dont bien des leaders modernistes ont l'ouvrage sur leur table de chevet :*

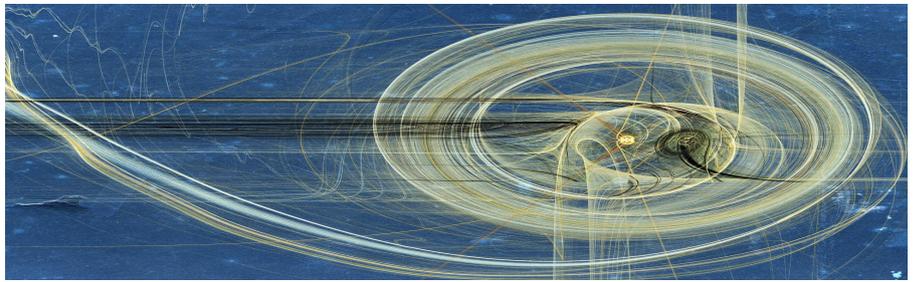
*Peter Senge dans son ouvrage « La cinquième discipline »<sup>19</sup> insiste sur les aspects de pensée systémique où la TOB trouve sa place, de maîtrise personnelle où la connaissance intra psychique se justifie et de modèles mentaux où la dimension sociale de l'AT est très utile.*

*Frédéric Laloux lui cite nommément l'utilité de l'AT p209 dans le chapitre « En quête de plénitude » de son ouvrage « Reinventing organizations »<sup>20</sup> sur un modèle de Leadership très avancé dans les entreprises « Opales ».*

---

<sup>19</sup> « La cinquième discipline » Peter Senge, Eyrolles 2016

<sup>20</sup> « Reinventing organizations » Frédéric Laloux, Diateino 2015



Note de fin de texte

## Les structures selon Eric Berne

Berne a intitulé son ouvrage « Structure et dynamique des organisations » car il pense que la dynamique ne peut s'appliquer que sur des structures (de la même manière qu'Archimède déclarait « Donnez-moi un point d'appui et je soulèverai le monde »). Ce qu'il métaphorise avec son histoire du plombier qui connaissant la structure de l'installation sait où il faut donner la dynamique du coup de marteau pour rétablir le fonctionnement de la chaudière.<sup>21</sup>

Il décompose le groupe entre ce qui se voit, (ce sont la structure physique [NDLR : Arrangement physique Tableau 1 <sup>22</sup> ] et la structure publique) et ce qui ne se voit pas (la structure privée).

**La structure physique** comprend tous les éléments matériels nécessaires à l'activité du groupe.

**La structure publique** se décompose elle-même en :

- **Structure organisationnelle** : « telle qu'elle est représentée dans l'organigramme » glossaire. Elle contient les rôles c'est-à-dire les personnes telles qu'elles sont censés être vues. »<sup>23</sup>
- **Structure individuelle** : « Chacun des individus, représentés par leur persona, qui constituent les membres d'un groupe à un moment donné » <sup>24</sup> où persona se définit comme « la façon dont un membre choisit de se présenter au groupe. La façon dont il veut être perçu. »<sup>25</sup>

**La structure privée** : « Prises collectivement, les imagos de groupe des personnes présentes peuvent s'appeler la structure privée du groupe. »<sup>26</sup> où l'imgo de groupe se définit comme « toute représentation mentale, consciente, préconsciente ou inconsciente de ce qu'un groupe est ou devrait être. »<sup>27</sup>

[www.reflect-lyon.org](http://www.reflect-lyon.org)

Pour toute demande d'informations, contactez :

**Martine MAINENTI**

Tél : 06 42 15 66 17

Email : [m.maintenti@reflect-lyon.org](mailto:m.maintenti@reflect-lyon.org)

---

<sup>21</sup> Ibid. p21

<sup>22</sup> Ibid. p47

<sup>23</sup> Ibid. p328

<sup>24</sup> Ibid. p328

<sup>25</sup> Ibid. p325

<sup>26</sup> Ibid., p35

<sup>27</sup> Ibid. p323