

POUVOIR ET IMAGINAIRE

Florence GIUST-DESPRAIRIES

Toute organisation réelle se double d'une organisation imaginaire. L'institué existe et fonctionne grâce au renvoi qui s'opère entre les structures en place et leur double imaginaire, grâce au jeu constant qui s'instaure entre le fonctionnel et le fantasmatique. Partir de ce postulat c'est désigner l'existence d'une vie psychique dans l'organisation. Lieu de création d'images communes, comme médiation dans la constitution des liens entre le sujet et le corps social institué, l'imaginaire puise sa source dans la capacité humaine à faire surgir des représentations.

Ma réflexion s'inscrit dans cette perspective qui s'attache à la dimension imaginaire comprise comme la condition sans laquelle ni le sujet individuel, ni les groupes sociaux ne pourraient mettre en scène des représentations de la réalité. Instruments d'appréhension de cette dernière, les représentations qui lui donnent sens déterminent les positions et orientent les actions. Organisées en système, elles construisent une vision des situations prétendant offrir celles-ci à la connaissance et à la pratique.

Les représentations liées à la psyché du sujet, expression de sa singularité, s'organisent en scénarios selon des modes défensifs prévalants pour s'accommoder de la double réalité interne et externe. La réalité externe prenant son sens en rapport avec les problématiques internes.

Lorsque les acteurs sociaux présentent leur conception sur le sens d'un changement, par exemple, leur langage présente au moins deux niveaux de signification. Tandis qu'ils montrent avec des arguments rationnels la solution qu'ils envisagent ou qu'ils préconisent pour résoudre un problème analysé avec les moyens culturels disponibles, en même temps la vision qu'ils expriment est une métaphore de ce qui peut servir de solution aux nécessités subjectives que le problème leur fait éprouver.

C'est ainsi que les difficultés vécues tiennent en partie au rapport imaginaire que les personnes entretiennent avec elles-mêmes et leur environnement, les représentations qu'elles ont de leur propre capacité d'évolution, celles qu'elles ont des avantages que leur procure l'état actuel des choses, ou des menaces entraînées par des situations nouvelles. Les représentations sont des systèmes d'interprétation destinés à produire du sens. Sens que l'individu donne à la réalité pour en même temps se signifier lui-même dans la mesure où la perception de la réalité est également une perception d'existence. Du changement dans les représentations entraîne potentiellement, de ce fait, des remaniements dans les conduites et les comportements.

Les représentations sociales des organisations se présentent sous des formes variées, images, systèmes de référence, catégories. Elles constituent des cadres, des repères pour interpréter, penser la réalité quotidienne de l'organisation. Mais les contraintes de cette dernière, ses exigences, ses contradictions, ses règles et ses normes n'exercent leur emprise sur les acteurs sociaux que parce qu'ils sont investis et intériorisés par elles. Les significations imaginaires collectives donnent, en effet, forme et légitimité à des scénarios latents ou méconnus chez l'individu, et lui donnent ou non le sentiment d'une suffisante coïncidence entre sa demande et l'offre organisationnelle, lui permettant ou non de s'inscrire dans du projet selon l'importance et les modalités de son investissement et de l'appropriation qu'il fait des contenus sociaux.

C'est pourquoi, si l'organisation impose ses conditions de légitimité, l'individu éprouve, lui, selon sa problématique psychique, des effets qui orientent sa réponse dans un sens ou dans un autre, entre adhésion et rejet.

Car les discours parlent et agissent les objectifs de l'organisation en même temps qu'ils expriment des scénarios imaginaires inconscients. En effet, si l'individu reprend à son compte une représentation produite par l'organisation en s'emparant de ce qui est déjà là, il introduit dans le même temps, dans ce mouvement, un rapport à sa propre identité, même indirectement. Ainsi, les systèmes de représentations collectives ordonnés dans des logiques qui leur sont propres, entretiennent des affinités avec l'imaginaire individuel qui lui vise la satisfaction du désir et l'évitement de l'angoisse.

Considérant ce lien entre individu et organisation, il est possible de comprendre qu'il y ait glissement et superposition reconduits des scénarios individuels aux systèmes de représentations collectives. Les individus sont,

Texte accessible sur www.arianesud.com

en effet, traversés, par les logiques des organisations autant qu'ils contribuent à leur confirmation par leurs adhésions quand ces logiques confortent leurs modes de défense et qu'ils peuvent y intégrer ou y transférer leurs scénarios les plus intimes.

Les systèmes de représentations remplissent, se faisant, des fonctions d'organisation pour les perceptions, les affects et les valeurs, assurent des fonctions de défense contre des menaces internes et externes à l'individu et au groupe, une fonction régulatrice par la réduction qu'ils opèrent dans les conflits et les contradictions et par leur capacité à créer de la cohérence.

Certains systèmes de représentations sont délibérément construits pour s'imposer et se substituer aux représentations collectives ou sociales en jouant sur les désirs et angoisses supposés des individus et en reprenant des scénarios archaïques. Ces systèmes de représentations s'affirment comme symbolisation de la réalité, et s'efforcent de masquer la part prépondérante de l'imaginaire. Il est possible de les repérer dans les manœuvres de persuasion, même si celles-ci peuvent opérer en douceur comme dans l'instauration progressive d'une culture d'entreprise. Ainsi les directions peuvent-elles essayer d'imposer d'elles-mêmes et des orientations qu'elles prennent, des images valorisantes pour soumettre les groupes et les individus à leurs constructions imaginaires. Le pouvoir prend alors appui sur l'imaginaire des individus attisé qu'il est par les promesses de réalisation personnelles et l'atteinte des idéaux.

Les relations de pouvoir prennent, ainsi, appui sur les attentes des individus qui adhèrent aux représentations d'une domination capable de les satisfaire, celles-ci codifiant l'action et assurant le déploiement de leurs énergies pour une transformation de la réalité. Toutefois, l'imaginaire ne se fait pas seulement promesse de réalisation, mais se présente également comme une réponse aux attentes de protection contre l'angoisse et la crainte de morcellement réveillée par la vie en collectivité. Ainsi l'organisation s'expérimente " *d'un côté comme une organisation divine toute puissante, seule référence niant le temps et la mort, d'un côté mère englobante et dévoratrice, et en même temps mère bienveillante et mère nourricière, d'un autre côté, géniteur, castrateur et simultanément père symbolique* " (E. Enriquez, 1992).

Tous les systèmes de compréhension sont construits sur les assemblages de l'imaginaire régis par des lois, codage du symbolique plus ou moins mis en question, admis comme relatif ou aux mains d'un pouvoir qui fait sa loi. Mais s'il faut qu'il y ait loi pour agencer, partager, communiquer, transmettre, la question est toujours ouverte de savoir quelle loi. Dans bien des cas, les imaginaires sont captés par les tenants du pouvoir qui tentent d'enfermer la question pour imposer tel imaginaire dont ils sont bénéficiaires, comme vérité indiscutable. Ils nient alors, souvent dans la méconnaissance, la dimension imaginaire de leurs arrangements et interdisent ou empêchent que se discutent les agencements auxquels ils se réfèrent. Des systèmes de représentations, des idéologies, des discours de pouvoir viennent ainsi légitimer les règles, proposant des valeurs et des fins édifiés sur des imaginaires méconnus. Ainsi les situations, les comportements sont-ils initiés, subis, acceptés ou rejetés par les individus ou les groupes.

Si le pouvoir parvient à imprimer ou à faire partager ses significations imaginaires il intègre ses collaborateurs à la culture qu'il propose et impose, développe leurs motivations et les fait contribuer à la réalisation des buts leur permettant de développer un sentiment d'appartenance.

La direction d'une organisation peut aussi se constituer à partir de systèmes de représentations qui favorisent un imaginaire instituant (ce qui émerge de nouveau) et pas seulement sur la confirmation de ses propres construits. Les acteurs sociaux sont, alors, sollicités davantage à mobiliser leur imagination créatrice dans leur activité professionnelle sans que cette production et ses conséquences sur l'action constituent une menace pour l'ordre existant. L'imaginaire ménageant une place à la rêverie peut offrir alors un espace de changement dans l'organisation.

J'ai rappelé que les caractéristiques des organisations faisait l'objet de processus d'intériorisation. En effet, les organisations n'existent pas en dehors des personnes ; nous n'entretenons pas un rapport d'extériorité avec elles. Or c'est justement la reprise des éléments imaginaires par des sujets, dans un montage particulier, qui pose problème car elles prédisposent chacun à vivre les événements et les situations de telle ou telle manière. C'est pourquoi il n'y a pas de véritable changement sans que les individus ou les groupes soient mis en cause dans leur relation et dans leur détermination sociale concrète. Autrement dit tout changement implique l'existence de conflits entre les instances internes et externes tant au niveau de l'individu qu'au niveau du groupe. C'est cette émergence

des conflits d'interprétation et la prise en compte de significations nouvelles qui permettent de sortir d'une certaine répétition et qui engage une perspective de changement.

Placés dans des situations communes, les sujets et leurs représentations entrent en complémentarité ou réciprocité à la fois dans le désir et l'angoisse. On voit s'édifier, alors, un certain consensus qui peut laisser place à des groupes antagonistes, autour d'un scénario, de rôles distribués, de valeurs adoptées. Des groupes, tissent ainsi ce qui devient un *imaginaire collectif* (Giust-Desprairies, 1988) ensemble de représentations, de croyances et d'idéologies constituant une force liante, un principe d'ordonnement qui préside à l'interprétation et au traitement des situations. Version d'une réalité qui pourra faire l'objet de versions différentes portées par d'autres groupes y compris, bien entendu, dans la même organisation.

La prise en compte de ces significations imaginaires spécifiques portées par des groupes différents peut permettre d'éclairer d'une autre manière les affinités et les incompatibilités entre les groupes d'acteurs sociaux. Les analyses habituelles des conflits sociaux s'axent sur les rapports de force et les divergences idéologiques, mais l'enjeu des sollicitations à telle ou telle construction imaginaire est plus rarement évoqué. L'analyse des contenus imaginaires permet d'accéder à un autre type de sens. Elle permet de considérer les conflits sociaux du point de vue d'une autre scène sur laquelle se rencontrent des sollicitations et des réponses .

Comme lieu d'opposition et de frottement de différentes significations imaginaires collectives, le conflit peut inaugurer de nouvelles formes sociales. Le changement peut alors être considéré comme l'émergence de l'inattendu, le surgissement de nouvelles significations nées des oppositions entre les différentes représentations.

Si la question du changement est au centre du mouvement social, force est de constater que bien des directions incitent au changement pour précisément ne rien changer. Il s'agit de changements stratégiques qui permettent de garder l'essentiel en l'état, c'est-à-dire de conserver intactes les modalités d'investissement affectif et de maintenir l'organisation imaginaire collective. Considérant que les organisations doivent, pour mobiliser les individus, les rejoindre à quelque niveau de leur économie affective, il est possible de suggérer que, pour ce faire, il existe différentes façons de s'y prendre. Les sollicitations institutionnelles en direction du psychisme individuel peuvent avoir plus ou moins de qualité, de valeur, du point de vue de l'évolution des individus. Une organisation, par la manière dont elle parle dans ses instances officielles, par les prescriptions qu'elle formule, par les modèles qu'elle présente comme préférables à d'autres, peut chercher à induire, consciemment ou non, chez des individus, un stade d'évolution psychique plutôt qu'un autre. L'organisation peut en effet tendre à privilégier la passivité conservatrice plus que l'autonomie ou le narcissisme fusionnel plutôt que la relation à l'autre perçu comme séparé, différent. Dans leurs constructions imaginaires, les groupes, par leur manière de fonctionner, valorisent telles positions affectives qui s'inscrivent plus aisément que d'autres dans le modèle d'économie affective et relationnelle qu'ils partagent. C'est cette économie collective instruite par des positions affectives qui est remise en question dans les situations de crise.

La crise dans l'organisation est une rupture des équilibres antérieurs, elle est le résultat de transformations externes ou internes qui viennent fragiliser les identités professionnelles. Du point de vue de l'imaginaire, elle se présente comme faisant entrer de nouvelles représentations, de nouvelles significations. Mais ce qui confère un caractère destructeur à celles-ci, c'est qu'elles introduisent souvent des contenus déniés, c'est-à-dire des contenus qui étaient précisément absents de la construction représentative antérieure. Les systèmes de représentations qui présidaient à une représentation de soi, de l'autre, de l'action, de l'organisation se fondaient justement sur le déni de ces contenus qui arrivent, avec les changements, comme une effraction. La crise peut, alors, permettre un accès, le plus souvent douloureux, à ce qui était là, tenu dans l'ombre et constituait le lien significatif. Elle est un moment où l'imaginaire se révèle comme tel. Etendue à l'organisation toute entière, la crise est à comprendre comme crise des significations imaginaires collectives qui tiennent l'organisation dans son ensemble et qui se traduit au niveau des processus identificatoires par un affaiblissement des étayages socialement institués.

Ainsi, la crise dans les organisations peut-elle être comprise comme une crise du sens, la rupture des unités et des dynamiques dans lesquelles se reconnaissaient et fonctionnaient les acteurs sociaux, est une rupture des enchaînements ordinaires et des représentations. La crise se manifeste souvent comme une paralysie de l'imaginaire. Les individus et les collectifs saisis par le sentiment de la rupture sont figés dans un immédiat dont ils ne peuvent plus se déprendre. L'imaginaire reste collé à une réalité chaos qu'il est impossible d'appréhender. Il ne peut plus exercer ses fonctions de représentations récapitulatives projectives et créatrices. Tout projet est impossible ou abandonné comme irréalisable, la réalité incohérente paraissant incontournable de quelque côté que

l'on se place. Etat de sidération imaginaire où les représentations sont disloquées et rendent impossible, à ce moment là, l'établissement d'un fil conducteur.

Les instances de direction ne sont plus reconnues comme apportant une suffisante sécurité et sont remises en cause dans leur légitimité parce que les significations dont elles sont porteuses ont perdu leur efficacité. Les représentations deviennent négatives et les acteurs sociaux désinvestissent dans l'indignation et le découragement. On assiste à une généralisation des ruptures à partir d'une rupture des liens significatifs. Les significations et leur résonance individuelle constituant un pacte qui se trouve rompu dans la crise.

Cette déconstruction opérée par le phénomène critique peut donner lieu, dans un deuxième temps, à l'émergence de nouvelles représentations, de nouvelles significations, qui intègrent les données venues briser les équilibres antérieurs. Elle peut engager la production imaginaire du côté de l'instituant, qui se présente comme une tentative du sujet de nouer avec son environnement un rapport renouvelé, par une appropriation de nouveaux contenus propres à lui permettre de retrouver ses marques pour agir. L'imaginaire créateur peut, dans cette perspective, être compris comme un processus, celui d'une entrée en conflit avec les normes telles qu'établies antérieurement et telles qu'intériorisées.

Telle est la force fécondante de l'imaginaire qui s'oppose au sentiment dominant qu'il est un préjugé ou une illusion. L'imaginaire est à envisager dans sa dimension individuelle de scénario psychique et dans une mise en perspective des différentes composantes qui président à la construction sociale comme réalité habitée.

La dimension imaginaire constitue un observatoire privilégié pour rendre lisible l'interface entre des significations sociales et des processus psychiques. S'y rendre sensible permet un accès aux constructions représentatives qui président aux modes d'investissement de l'activité professionnelle ; ouvre à une compréhension des décalages, des démentis apportés par la réalité, des réactions des acteurs sociaux à ces démentis, des conflits d'interprétation, de l'informulé des certitudes... en établissant un va et vient entre la scène fonctionnelle, apparente et ce qui la sous tend. Favoriser la formulation et l'analyse des contenus imaginaires et de leurs fonctions effectives dans les organisations, permet de mieux tolérer et de composer avec la pluralité des représentations et des positions.