

Le collectif, espace imaginaire. *Décoloniser l'imaginaire collectif*

par *Jamal LAMRANI*

Psychosociologue clinicien, cofondateur de LM Intervention et administrateur au CIRIFP (Centre international de recherche, formation et intervention en psychologie). Chercheur et praticien de l'intervention dans les collectifs et les organisations

Mots clés : Contrôle. Individuel. Intermédiaires. Collectif. Décolonisation.

Résumé

Inventer les collectifs du futur demande à accéder et à agir sur l'imaginaire collectif pour le dégager des aliénations et répétitions qui empêchent les collectifs de penser par eux-mêmes à leur futur désirable. Telle est l'hypothèse que pose l'auteur de cet article. L'approche du collectif est d'orientation psychosociologique. C'est une approche clinique qui vise à articuler les processus psychiques et les processus sociaux.

L'enjeu est de déconstruire les représentations incapacitantes, et d'ouvrir l'accès à l'histoire individuelle et collective, qui est une création traversée par la grande histoire. Au sujet de notre histoire « qui parle toujours en nous », Frantz Fanon démontre dans ses recherches que la colonisation la plus néfaste est celle qui attaque l'être de l'intérieur jusqu'à ce qu'il cède à lui-même. Il intériorise qu'il est un être sans identité, sans histoire et sans futur. Décoloniser l'imaginaire collectif est donc un enjeu pour une société qui crée son devenir.

La notion d'imaginaire collectif est fondamentale pour les psychosociologues cliniciens. Pour préciser cette notion, l'auteur va articuler les dimensions sociales, organisationnelles et groupales qui composent cet imaginaire. Pour cela, il va d'abord se baser sur les travaux de Cornelius Castoriadis et son concept de « significations imaginaires sociales » qui structurent la construction des sociétés, à des moments-clés de leur changement, au travers des réponses qu'elles se donnent aux questions suivantes : qui est-on et que voulons-nous ? Selon Castoriadis, « l'histoire est impossible et inconcevable en dehors de l'imagination productive et créatrice ». L'auteur poursuit son exploration de ce qui constitue l'imaginaire collectif, dans les dimensions sociétales et organisationnelles, en s'appuyant sur les travaux d'Eugène Enriquez et, notamment, sur les notions d'imaginaire fécond (création, pulsion de vie) et d'imaginaire leurrant (répétition, « faire comme si », pulsion de mort). Enfin, il fait référence aux travaux de Didier Anzieu, René Kaës et Elliot Jacques sur l'imaginaire groupal et organisationnel comme une aide à penser les dimensions inconscientes dans les collectifs et leur rôle dans la déconstruction du discours de l'autre en nous, pour pouvoir penser ses projets et son futur.

Pour illustrer le poids de l'imaginaire collectif dans les changements que traversent les sociétés et les collectifs, l'auteur se base sur deux situations réelles d'intervention dans les collectifs : la première est une intervention qu'il a menée dans une organisation multinationale qui se situe entre les deux rives de la Méditerranée ; la seconde est l'intervention « clinique » de Frantz Fanon à l'hôpital de Blida à Alger, qui ouvre un champ de recherche fécond sur la décolonisation de l'imaginaire collectif.

Quand ils parlent des événements et des situations qu'ils vivent, les individus et les groupes donnent à voir les représentations qui sous-tendent leur conduite et leur rapport au monde. L'analyse de leur situation contient toujours une certaine part de subjectivité. Nous entendons par représentation, une construction du réel, un contenu et un processus qui relie la réalité intérieure et la réalité extérieure, l'individu et le collectif.

Pour les psychosociologues cliniciens, le travail d'intervention se situe souvent dans le contexte des demandes de groupes et d'individus qui vivent des situations de crise et de mal-être. Nous considérons que le collectif est le lieu privilégié de l'intervention, un espace intermédiaire entre l'individu et l'organisation, dans lequel se jouent le rapport à l'organisation et ses finalités, le rapport à soi, à sa propre place et à son identité. C'est aussi le lieu de la vie opérationnelle et des pratiques d'où émergent les représentations sociales, les imaginaires individuels et groupaux et les idéologies.

Mon intention, dans le présent article, est d'ouvrir un espace de réflexion autour de l'hypothèse suivante : si l'on veut imaginer les collectifs de demain, il est nécessaire de mieux comprendre de quoi est constitué leur imaginaire commun, et quel en est le rôle dans les transformations des sociétés et des organisations. Je voudrais également montrer comment les pratiques d'un collectif et l'imaginaire qui les sous-tend sont liés, et en quoi cette articulation est à prendre en compte quand il s'agit de repérer les enjeux psychosociologiques de transformation d'une société.

Je présenterai dans un premier temps les sources théoriques et cliniques qui nourrissent ma pratique d'intervention dans les collectifs, en précisant la spécificité du collectif par rapport à la notion de groupe, de communauté ou de foule. J'évoquerai dans un deuxième temps la notion d'imaginaire social et son articulation avec l'imaginaire collectif. Je m'appuierai ensuite sur un exemple d'intervention dans une situation de crise qui montre à quel point la « mise en dialogue » entre les collectifs et l'organisation permet de penser la crise et d'en sortir. Je conclurai cet article par une réflexion sur la décolonisation de l'imaginaire dans les collectifs.



La démarche qui sous-tend ma pratique d'intervention – aussi bien dans les organisations publiques (transports, recherche agronomique, finance), que privées (pharma, assurance, énergie, intérim), ou se rapportant à l'Économie sociale et solidaire (mutuelles, associations, quartier) – est d'orientation psychosociologique, et s'est construite tout au long de mon parcours professionnel.

Le choix de la psychosociologie comme in-discipline¹ est fondateur de mon identité d'intervenant-chercheur. Ayant fait l'ISCAE² au début des années 80, mon expérience dans le collectif étudiant à cette époque m'a fait prendre conscience de l'importance du collectif pour comprendre et transformer la société. Nous rêvions, alors, d'une société démocratique.

Mes études en psychosociologie³ vont bouleverser mon regard sur la question de la démocratie. Je prends conscience, notamment à partir des travaux de Kurt Lewin⁴, de l'importance des phénomènes de groupes et leur influence sur l'engagement des personnes. K. Lewin, s'inspirant de la physique des champs, va inventer le concept de dynamique de groupe, qui est régie par un champ de forces : type de leadership, normes, rôles, mode de relation, etc. Sa recherche-action sur les abats va démontrer qu'autant les conduites et attitudes des individus dans les groupes peuvent être soumises à la pression, à la conformité et aux normes du groupe, autant il est possible de créer des conditions qui permettent au groupe d'en prendre conscience en se dégageant de ces normes pour prendre des décisions démocratiques. Ses travaux à cette époque ont démontré les effets du mode leadership sur le climat social. Les groupes conduits par des leaderships directif et laisser-faire produisent de l'agressivité à l'extérieur, et les groupes conduits par un leadership démocratique manifestent une créativité et une autonomie constructive vis-à-vis de l'extérieur.

Mon écoute et mon analyse des situations de crise dans les organisations font souvent écho avec le « Malêtre » (Kaes, 2012)⁵ de la société contemporaine :

1. En référence au livre de Driss Ksikes (2021). *Les sentiers de l'indiscipline*. Casablanca : En toutes lettres. La psychosociologie est née au carrefour de plusieurs disciplines : la psychanalyse, la sociologie, l'anthropologie et l'ethnologie, et continue à se développer dans l'interférence des disciplines.
2. L'ISCAE : Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises à Casablanca, au Maroc.
3. Après l'ISCAE, j'ai effectué mes études en psychosociologie à Paris Dauphine.
4. Après l'ISCAE, j'ai fait mes études en Psychosociologie à Paris Dauphine.
5. Kaes, R. (2012). *Le Malêtre*. Malakoff : Dunod.

les transformations rapides des liens entre les générations, l'affaiblissement des méta-cadres institutionnels qui sont les garants de la vie psychique et de la vie des organisations, l'individu « par excès » – c'est-à-dire hypermoderne – dans l'hyperconnexion, l'hyperconsommation, l'hyperstimulation et l'immédiateté. Mais je constate que, dans ces situations de crise, il y a aussi des résistances créatives à cet univers hypermoderne, qui sont habitées par le désir d'intériorité, de lenteur et de sobriété, une façon de faire un pas de côté pour ne pas plier l'échine et céder à l'aliénation de soi.

Dans les situations de crise, l'intervention dans un collectif ouvre des espaces contenantants qui permettent de soutenir les acteurs sociaux attaqués dans leur identité de métier par les mutations du travail et les transformations de la société, avec leurs effets sur le lien social. Dans ces interventions, la notion d'imaginaire est fondamentale pour les psychosociologues cliniciens, car « *il s'agit d'appréhender comment les acteurs sociaux jouent, rejouent ou improvisent leur histoire en train de se faire dans la dynamique propre à une organisation* » (Giust-Desprairies, 2003)⁶. Dans ces situations complexes et mouvantes, la posture de tiers de l'intervenant est une présence et une écoute qui vise à explorer, derrière la demande manifeste (les difficultés d'organisation et de fonctionnement du collectif), la demande latente (les conflits intrapsychiques et intersubjectifs). Les espaces d'intervention que je propose accordent une importance à la parole et aux liens, aux représentations porteuses de sens que cette parole et ces liens peuvent faire émerger, avec leur potentiel de transformation des projets individuels et collectifs.

L'enjeu dans ces interventions est de déconstruire les représentations aliénantes et les normes de groupe anciennes qui sont intériorisées, (comme l'efficacité ou la performance) ; qui ne préparent pas à affronter le changement de société que nécessitent les enjeux écologiques et sociaux ; qui empêchent la créativité collective, et d'ouvrir l'accès à l'histoire individuelle et collective qui, à chaque fois, est une création traversée par la grande histoire. L'imaginaire collectif est considéré comme « créateur de sens et de relation ».

6. Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire Collectif*. Toulouse : Éditions Érès.



Dans une intervention récente⁷, les habitants d'un quartier de la ville de Tanger m'ont fait la demande de raconter l'histoire collective de leur communauté, à un moment où ils ressentaient un essoufflement. Après avoir réalisé des projets éducatifs vitaux pour leur quartier, ils ont souhaité transmettre cette histoire aux plus jeunes. Dans sa fonction de créateur de sens, le récit collectif a permis d'actualiser, de relier et de donner du sens aux trajectoires individuelles, mais aussi de porter un regard collectif sur le devenir du quartier. En effet, dans la transmission d'une expérience avec une projection sur le futur, il se transmet aussi un imaginaire collectif qui, dans cette communauté, pourrait se traduire par « *chenou bghitou* » (« Qu'est-ce que vous voulez ? ») et « *ma3andana walou et 3andna koulchi* » (« Nous n'avons rien et nous avons tout. »). Cet imaginaire traduit le désir des habitants de trouver par eux-mêmes les réponses aux questions de la vie collective dans le quartier, la construction d'une route, de l'école, de la mosquée, de projets sportifs et culturels. Il est à contre-courant de celui des institutions locales ou des députés qui sont en campagne électorale et dont l'imaginaire pourrait être résumé par « *ghadi ne3tekoum...* » (« Nous allons vous donner... »). C'est dans cet écart, entre les intentions des institutions et les réponses des habitants, que leur imaginaire s'est forgé. Cette communauté s'est questionnée sur sa propre identité et sur ce qui fonde les liens entre les habitants, comme l'initiative individuelle et collective qui est ancrée dans les pratiques. Avec le temps, les institutions du makhzen apprécient cette dynamique collective et apprennent de la communauté certaines pratiques, notamment le « faire avec » les habitants. Mais la transmission d'une telle expérience est-elle possible ?⁸ L'enjeu pour cette communauté est de s'ouvrir à d'autres récits et imaginaires collectifs d'autres quartiers pour continuer à innover et ne pas demeurer enfermés dans leur propre récit et langage.

Pour étayer davantage cette notion d'imaginaire collectif, nous avons besoin de revenir sur celle de l'imaginaire social en nous appuyant sur les travaux de Castoriadis portant sur les « significations imaginaires sociales (SIS) » et sur les travaux d'Eugène Enriquez autour de l'imaginaire social. Ces travaux sont déterminants pour les psychosociologues cliniciens dans leur recherche sur l'articulation des processus sociaux, organisationnels et psychiques.

7. De mon côté, en tant que psychosociologue et citoyen, je suis investi dans une action-recherche au Maroc sur « le faire société et institution autrement ». Avec une démarche qui part des récits de vie individuels et collectifs, pour dégager les significations sociales de l'engagement dans le contexte sociohistorique du Maroc.

8. Question sous-jacente à la demande des groupes qui forment la communauté.

Pour Castoriadis (2018), « *l'histoire est impossible et inconcevable en dehors de l'imagination productive et créatrice* »⁹. Cet imaginaire se manifeste dans le *faire* historique et dans la constitution d'un univers de significations, qui sont les réponses que toute société donne aux questions fondamentales qui la traversent : « Qui sommes-nous comme collectivité ? Que sommes-nous les uns pour les autres ? Où et dans quoi sommes-nous ? Que voulons-nous ? Que désirons-nous ? Qu'est-ce qui nous manque ? ». La raison d'être des SIS est donc de permettre à une société de répondre à ces questions sur sa singularité. Elle seule peut y répondre, ce n'est ni une « rationalité atemporelle » ni une « réalité factuelle » qui peuvent le faire. Les réponses à ces questions implicites se construisent dans le *faire société*, en particulier à des moments de transformation qui les traversent ; elles vont émerger et s'incarner dans les pratiques et ce que Castoriadis appelle le *faire collectif*. En écho avec les travaux de Castoriadis, Georges Balandier¹⁰ souligne que la modernité de notre monde est celle du mouvement et de l'incertitude, la transformation continue des villes, des paysages, du travail qui modifie l'espace, la mobilité et la communication. Pour lui, l'incertitude engendre l'aléatoire, déstabilise les organisations et les conditions de travail, impacte les mœurs qui deviennent plus fluctuantes. Elle produit de l'inquiétude sur notre devenir, et bouleverse les repères familiaux, religieux et institutionnels. L'accélération du progrès technique, l'évaluation quantitative, la novlangue managériale¹¹ paradoxale, le culte de l'urgence, nous donnent à voir un imaginaire technique, par excès, avec une « montée de l'insignifiance dans nos sociétés »¹². On assiste alors à une quête de sens qui traverse les institutions et les individus et que l'on peut retrouver dans les nouvelles formes d'investissement des jeunes pour « faire société autrement » (par exemple : tiers lieux et éco-lieux) et inventer de nouvelles formes de collectifs plus démocratiques.

Eugène Enriquez (1991) s'intéresse aux fonctions de l'imaginaire et de l'inconscient social et reprend les apports de S. Freud et M. Weber à ce niveau. Dans son travail sur l'analyse de l'organisation¹³, il définit l'organisation comme

9. Dosse, F. (2018). *Castoriadis, une vie*. Paris : La Découverte.

10. Balandier, G. (1988). *Le désordre, éloge du mouvement*. Paris : Fayard.

11. Le terme novlangue est la traduction française du *Newspeak*, emprunté à un roman de George Orwell. Des sociologues et anthropologues se sont inspirés de ce terme pour décrire un nouveau mode de communication utilisé par les managers de l'entreprise et de grandes organisations pour fédérer un groupe. C'est la novlangue managériale. Orwell, G. (1949). *1984*. Paris : Gallimard.

12. Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Points

13. Enriquez, E. (1991). *L'organisation en analyse*. Paris : Presses universitaires de France.



un système imaginaire, symbolique et culturel (valeurs, discours, rituels...) et met en évidence la dichotomie entre l'imaginaire moteur et l'imaginaire leurrant. Là où l'imaginaire leurrant (pulsion de mort) se manifeste par la conservation des normes, de l'entre-soi et de la répétition, l'imaginaire moteur (pulsion de vie, désir) se manifeste au travers des capacités de création, de rêverie, de sublimation présentes en chacun d'entre nous et dans la société, et qui régèrent les normes et les valeurs ; c'est ce que Enriquez appelle l'instituant, ou les pratiques institutantes.

À ce stade, j'ai précisé la fonction de l'imaginaire social dans la société. Mon intention, dans ce qui suit, est de montrer la pertinence du concept de *l'imaginaire collectif*, et comment celui-ci s'articule avec l'imaginaire social à l'œuvre dans la société. C'est en accédant à l'imaginaire collectif que l'on peut inventer les collectifs de demain, plus autonomes et créatifs. Mais avant, explicitons la notion de collectif et ce qui la différencie de la foule, de la bande, de la communauté et du groupe.

La *foule* se constitue lorsque les individus, pour des raisons différentes, se retrouvent en grand nombre réunis au même endroit. Le phénomène de foule se caractérise par des états d'unisson émotionnel, d'enthousiasme, de régression ou de violence. Selon Freud, c'est un phénomène ordinaire, où le leader est un objet commun d'identification et d'introjection d'un même idéal du moi.

La *bande* est la forme de sociabilité où l'on se retrouve entre semblables pour le plaisir du partage ou pour la haine de l'adversaire. Si « *la foule a la solitude en commun, la bande a la similitude en commun* » (D. Anzieu, 1968)¹⁴. Les membres de la bande ont tendance à montrer des signes extérieurs communs : tatouages, marques, langage, posture, habits, etc. La bande, avec un nombre réduit de membres, apporte du réconfort et permet de partager les souffrances communes. Elle a une durée de vie éphémère mais peut durer et se transformer en groupe.

La *communauté* est un ensemble d'individus reliés par ce qui leur est commun, notamment leur culture : langue, religion, histoire, etc. La communauté, souvent minoritaire, est un espace contenant où ses membres peuvent « se serrer les coudes » dans des situations d'hostilité ou de fragilité. Jean Dubost propose de l'aborder comme un processus dynamique qui se construit avec les deux

14. Anzieu, D. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : Presses universitaires de France.

dimensions de tout groupement humain, l'action et la relation. Aujourd'hui, le *faire société* se fissure en archipel de communautés (ethnique, religieuse, urbaine, para-urbaine, genre...), et l'entre-soi domine plus que le vivre ensemble. Or, c'est dans l'ouverture et la confrontation à d'autres communautés, qu'elles se découvrent et se réinventent.

Le *groupe* est un ensemble de personnes qui se réunissent pendant une période, au cours de laquelle se nouent des liens et se développent des interactions. Il y a des groupes restreints (entre six et treize membres) et des groupes plus larges (entre treize et vingt-quatre), des groupes de travail, des groupes de loisirs ou d'amis. Ce sont les psychosociologues qui ont le plus étudié les phénomènes inconscients dans les groupes (Anzieu, Kaes, Rouchy, Bion).

L'étymologie du mot *collectif* est empruntée au latin *collectivus*, « ce qui regroupe, rassemble », « recueillir, réunir ». En arabe, *Jama3il* جماعي ou *mouchtarakl* مشترك, de l'adjectif collectif, et la *jma3a* الجماعة, synonyme de groupe et de collectivité. Le *collectif* est l'ensemble des personnes qui travaillent dans une même organisation et qui ont des objectifs inscrits dans un cadre commun constitué de valeurs et de finalités. Ils ont des statuts et des rôles définis par l'organisation et sont interdépendants dans la réalisation de leur activité. Un collectif est un groupe institué.

C'est dans les groupes institués de taille restreinte (entre six et quinze membres), ou dans les groupes ouverts (taille variable, le quartier par exemple) que je réalise l'essentiel de mes interventions.



L'imaginaire collectif

Mon intention dans cette partie est d'explicitier la dimension imaginaire dans les collectifs, qui est au cœur de la pratique de l'intervention psychosociologique.

F. Giust des Prairies, cofondatrice du CIRIFP¹⁵, montre dans son livre *L'imaginaire collectif* (2003) que « la rencontre entre les significations sociales instituées des organisations et les réponses individuelles fait émerger dans le groupe un contenu imaginaire spécifique »¹⁶. Elle désigne par le terme *imaginaire collectif* « l'ensemble des éléments qui, dans un groupe donné, s'organise en une unité significative pour le groupe, à son insu. L'imaginaire collectif, en tant que système de significations assure non seulement des fonctions affirmatives et créatives mais également défensives contre toutes menaces internes ou externes ». Il sous-tend les finalités, les projets et les initiatives, ainsi que les conduites et les pratiques professionnelles. C'est ce qui permet de construire le sens et la cohérence entre ce qui est attendu par l'organisation ou l'institution et les motivations des individus.

Pour explorer les processus de l'imaginaire collectif, je vais revenir sur les travaux du psychanalyste de groupe, Didier Anzieu, concernant la dimension imaginaire dans les groupes. Anzieu fait le lien entre la réalité psychique du groupe et le rêve. « On rentre dans un groupe comme on rentre dans un rêve. »¹⁷ Il définit le groupe comme une mise en commun de représentations et un contenant dans lequel se produit la circulation fantasmatique et identificatoire.

La construction d'un groupe au niveau imaginaire peut se manifester de plusieurs manières. La phase de l'illusion groupale illustre bien cette dimension. Ce phénomène de groupe décrit par D. Anzieu se manifeste par le partage, dans le groupe, d'émotions fortes et positives. L'illusion groupale est une idéalisation du groupe, par les membres du groupe, au détriment de la réalité extérieure qui devient un objet de projection du malaise du groupe. La nécessité pour le groupe de faire corps lui demande de trouver son enveloppe psychique dans un moi idéal

15. CIRIFP, Centre international de recherche et d'intervention psychosociologique. www.cirifp.org

16. Giust-Desprairies, F. (2005). L'imaginaire collectif ou la construction du monde dans les groupes institués [1]. Dans Denise Bass et Henri de Caemel (dir.) *Au fil de la parole, des groupes pour dire*. Toulouse : Éditions Érès, p. 99-109.

17. Anzieu, D. (1966). Étude psychanalytique des groupes réels. Dans *Les Temps Modernes*, n° 242. Boulogne-Billancourt : Éditions Persée, p. 56-73.

commun et non conflictuel, se substituant ainsi au moi idéal de chaque membre du groupe. Le groupe construit ainsi des défenses contre les angoisses archaïques de morcellement (Klein, date). L'illusion groupale va permettre au groupe d'avancer dans la constitution du « nous ». Mais considérer que l'on est un groupe parce que « nous sommes un bon groupe » est une illusion car la confrontation au réel et aux conflits interpsychiques sont nécessaires pour « faire groupe ».

Le « *pacte dénégatif* » (Kaes, 2014)¹⁸ est un autre phénomène qui illustre la dimension imaginaire dans les groupes. Il est défini comme l'accord inconscient conclu entre les membres du groupe pour qu'ils puissent maintenir le lien ; il leur est nécessaire de refouler, de nier et de rejeter des pensées et des sentiments qui pourraient « réveiller » l'objet de déni. L'élucidation des alliances inconscientes dans le groupe est possible avec l'intervention d'un tiers ; elle ouvre d'autres potentiels collectifs. Cet apport de R. Kaes est essentiel pour comprendre ce qui nous construit collectivement et pour déconstruire ce qui nous aliène et nous colonise. Je reviendrai en conclusion sur l'expérience de Frantz Fanon à Blida, et ses recherches sur ce qui emprisonne et libère intérieurement les individus et les collectifs de ce qui les relie inconsciemment par la violence coloniale.

Dans une perspective freudienne, le groupe se construit, d'une part, par la mise en lien et la résonance entre les fantasmes et les conflits psychiques et, d'autre part, par la constitution d'un système défensif commun contre ces conflits ; mais il se construit aussi quand le groupe se mobilise pour s'exprimer et élaborer à partir de ses désirs.

Dans son livre, *Le groupe espace analytique*¹⁹, Jean Claude Rouchy (1998) s'interroge sur le passage sans transition dans les travaux de Freud entre l'intrapsychique et le psychosocial. Il cite le texte célèbre de Freud sur la fonction psychique du leader : « *Une telle foule primaire est une somme d'individus ayant mis un seul et même objet à la place de leur idéal du Moi, et qui se sont en conséquence, dans leur Moi, identifiés les uns aux autres* »²⁰. Cependant, Freud ne qualifie pas la foule : s'agit-il d'une organisation, d'une institution, d'une horde ? Rouchy

18. Kaes, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. Malakoff : Dunod.

19. Jean-Claude Rouchy est l'un des fondateurs de l'ARIP, l'Association de recherche et d'intervention psychosociologique.

20. Freud, S. (1921). Psychologie des foules et analyse du moi. Dans *Essais de psychanalyse* (1981). Paris : Payot, p. 123-217.



démontre à partir du processus d'identification qu'il y a un *chaînon manquant* dans le passage direct du sociologique au psychologique. Or, l'identité se construit par des identifications variées aux différents groupes. En effet, pour Rouchy, le groupe et le collectif de travail sont considérés comme des espaces intermédiaires entre l'individu et l'organisation dans lesquels se joue le rapport à soi, au collectif et à l'organisation. Rouchy se réfère aux travaux de D. Winnicott qui situe le groupe comme une aire intermédiaire entre la réalité intérieure et la réalité extérieure : « *espace transitionnel dans lequel s'établissent les liens signifiants, notamment l'histoire du sujet et les conduites mises en œuvre en rapport aux autres* »²¹. C'est dans cet espace que s'élabore la relation entre l'intrapsychique individuel et la réalité extérieure.

Jusque-là, j'ai situé la fonction de l'imaginaire dans les groupes. Qu'en est-il de la dimension de l'imaginaire de l'organisation ?

La fonction imaginaire de l'organisation, un contenant à l'angoisse

Dans l'interaction entre les processus psychiques et les processus organisationnels et sociaux, l'organisation constitue, pour les individus et les groupes, une réalité extérieure, par les statuts, les rôles, les règles et les processus de travail qu'elle prescrit, mais aussi une réalité intérieure. Eliot Jacques²², dans son analyse des liens archaïques entre l'individu et l'organisation, avance que les individus utilisent inconsciemment l'organisation, les rôles et les fonctions dont ils font partie pour se protéger contre l'angoisse. L'organisation est considérée comme un contenant à l'angoisse de morcellement qui permet de renforcer les défenses individuelles de lutte contre l'anxiété. Le cadre institutionnel canalise ainsi les énergies collectives et protège des conflits intérieurs.

21. Rouchy, J.-C. (2012). *Le groupe, espace analytique*. Toulouse : Éditions Érès.

22. Jacques. E. (1955). Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution (p. 306-311.) Cité dans André Lévy et Sylvain Delouée (dir.) (2010). *Psychologie sociale. Texte fondateurs anglais et américains*. Malakoff : Dunod.

Les recherches en psychosociologie sur la dimension imaginaire de l'organisation vont prendre un tournant significatif avec la recherche action menée par Max Pagès²³, Vincent de Gaulejac et Michel Bonetti en fin des années 70 à IBM (*International Business Machines Corporation*, connue sous le sigle *IBM*, est une entreprise multinationale américaine présente dans les domaines du matériel...) Leurs travaux démontrent le déplacement du rapport au pouvoir dans les organisations, du contrôle hiérarchique à la mobilisation mentale et psychique, de la soumission à l'intériorisation des normes. Le centre de gravité de la conflictualité est déplacé du social au psychologique. *L'emprise de l'organisation*²⁴ donne à voir une figure de pouvoir de l'organisation hypermoderne qui cherche à contrôler non plus le corps, mais l'énergie psychique pour la transformer en force de travail. L'antagonisme structurel entre les intérêts de la Direction et ceux des salariés est métamorphosé en clivage psychique : « *L'opposition entre les intérêts des actionnaires et les intérêts des travailleurs n'est pas de mise. La contradiction entre le capital et le travail est intériorisée comme un conflit interne* » (de Gaulejac, 2014)²⁵.

Depuis, ce centre de gravité de la conflictualité s'est installé comme une norme. Le capitalisme des années 70 et 80 s'est transformé en néolibéralisme ; la logique financière s'est imposée ; la valeur des actions devient la finalité. De la lutte des classes, on passe à la lutte des places²⁶. La novlangue managériale devient une forme d'idéologie contemporaine. Dans ce contexte, la transformation digitale amplifie l'automatisation des métiers et des processus de travail, instaure une évaluation permanente, transforme les fonctions supports en plateforme, et les collectifs de travail en communauté numérique²⁷.

23. En 1981, et dans le cadre du 3^e cycle à Paris Dauphine, V. de Gaulejac nous propose de nous faire son cours durant toute l'année sur les résultats de cette recherche action. Cet enseignement a transformé ma lecture des organisations.

24. Pagès, M., de Gaulejac, V. et Bonetti, M. (2019). *L'emprise de l'organisation*. Belgique : Éditions de l'Université de Bruxelles. (Ouvrage original publié en 1979).

25. De Gaulejac, V. (2014). *Le capitalisme paradoxant*. Paris : Seuil.

26. de Gaulejac, V. (1994). *La lutte des places*. Paris : Desclée de Brouwer.

27. Maisondieu, S. et Lamrani, J. (2022). *L'accompagnement de la transformation digitale*. Paris : L'Harmattan.



Le collectif à l'épreuve de l'individualisation des processus d'organisation

Pour illustrer les effets du néolibéralisme sur l'affaiblissement des institutions intermédiaires et sur le déplacement des problèmes d'organisation sur l'individu, je voudrais m'appuyer sur un exemple. C'est une intervention que j'ai menée à la suite d'une demande urgente lors d'une situation de crise : le déclenchement de la guerre en Ukraine. Cette intervention a eu lieu dans une multinationale de l'énergie, plus précisément dans sa filiale qui sert à stocker et à distribuer le gaz. Les techniciens chargés de la maintenance des puits de gaz faisaient grève pour des raisons de pouvoir d'achat et de transformations digitales récurrentes de leur organisation de travail, ce qui les empêchait de travailler. C'est en effet au niveau du Groupe que sont prises les décisions de digitaliser les fonctions d'organisation des activités (RH, planification, déplacement, frais) et d'achat (centralisation des achats). La crise a éclaté à la suite de plusieurs alertes des techniciens et des managers intermédiaires : alertes sur l'impossibilité de rentrer dans les nouvelles applications RH et Achat, les données sur la planification de leurs missions et de leurs frais, et sur la surcharge de travail (10 à 30 % de temps en plus) liée à l'utilisation de ces deux nouvelles applications. Dans le contexte de pénurie de gaz sur le marché, la grève a surpris la Direction générale par son ampleur et par la détermination des techniciens. La demande commune de la DRH et des syndicats était « de faire un état des lieux neutre et objectif » à propos de la légitimité réelle ou infondée de l'augmentation de la charge de travail. Les parties prenantes campaient sur leurs positions respectives : la DRH désignait cette filiale « de village gaulois, et de râleurs », et les techniciens percevaient la politique de la Direction générale comme visant à standardiser leurs métiers pour réduire les coûts. Nous²⁸ voici donc face à une double lecture du conflit : financier, du point de vue des techniciens ; « de résistance au changement et mauvaise organisation personnelle », du point de vue de la direction. L'étape de délimitation du système d'intervention va être cruciale pour poser les bases de la conflictualisation dans cette situation. Autant il était simple d'identifier les

28. Nous sommes deux à intervenir dans ce genre de situations.

acteurs concernés (techniciens, managers, qualité et sécurité), autant il était plus complexe de délimiter le système décideurs. Le numérique élargit les frontières des collectifs du fait de l'intervention de plusieurs acteurs des fonctions supports et des directions projets. Notre objectif dans cette étape était de construire une représentation collective des acteurs et des collectifs impliqués dans cette crise. Notre position de tiers nous autorise à « monter haut dans la hiérarchie » et à négocier la participation de la DG dans cette intervention/médiation. Dans un premier temps, nous avons réalisé des interviews non directifs et ensuite des interviews semi-directifs individuels et collectifs. Quatre groupes d'acteurs ont émergé : deux groupes au niveau des sites, celui des techniciens et des managers, et deux groupes au niveau du Groupe, les chefs et directeurs de projets digitaux et la Direction générale Groupe. Notre intention, dans un premier temps, était de créer des espaces d'analyse de la situation dans les groupes métiers pour faire émerger les lignes de tensions qui relient les processus psychiques, collectifs et organisationnels. Le travail sur les représentations permet, dans un premier temps, de désamalgamer les niveaux de problèmes et d'identifier les zones d'accords et de désaccords qui sous-tendent les conflits. Dans un second temps, il s'agissait de restituer les analyses issues des interviews et d'ouvrir un espace de dialogue en présence de l'ensemble des acteurs impliqués.

La demande de la Direction et des syndicats « d'avoir une analyse objective » montrait qu'il n'y avait plus de tiers au niveau de l'organisation, c'est-à-dire que les individus étaient de plus en plus face à eux-mêmes, dans un rapport hétérogène à l'organisation. Les analyses des groupes métiers ont montré que la crise « couvait depuis longtemps » chez les techniciens. Ces derniers subissaient les attaques dans leur identité métier depuis plusieurs transformations. Le cœur du métier, celui de garantir la sécurité des puits de gaz, était en train de s'étioler au profit de nouvelles tâches réalisées avant par les fonctions supports, qui jouaient un rôle d'accompagnement et de tiers entre eux et la direction.

Les nouvelles applications, en plus de supprimer des postes de travail des fonctions supports de proximité, individualisaient le rapport à l'organisation et privaient les acteurs du site d'une régulation collective du travail (points informels et outils d'organisation) permettant d'organiser rapidement les activités hebdomadaires et mensuelles, tout en anticipant sur les interventions à haut risque.



Le groupe des RH et Achat se vivait comme *le mauvais objet* dans cette crise. Pris entre les attentes de la Direction générale (garantir les process internes) et celles du terrain, ces acteurs avaient le sentiment que leur travail sur la conduite de ce changement n'était pas reconnu par les techniciens et, en même temps, ne comprenaient pas le malaise de ces derniers, qui « ne vont pas dans le sens de l'histoire », selon eux, avant de rajouter : « Avec le temps, ils comprendront ». Ce qui est latent dans cette interaction, c'est l'absence d'une inter-reconnaissance (techniciens/RH) et le déni du travail réel des techniciens qu'ils ne connaissaient pas.

Les directions projets, loin de l'activité des techniciens, étaient dans une posture de « *Planneurs* »²⁹, un management de projet perçu « hors-sol » par les techniciens. Ils sont « alignés » avec la Direction, et « les applications ont été définies par l'éditeur qui a été choisi à partir d'un cahier des charges par la Direction ». Ils vont découvrir dans la restitution la tension qu'il y a entre le travail prescrit par les applications et le travail réel des techniciens.

La Direction générale, représentée par deux directeurs, suit une politique digitale du Groupe qui s'applique à tous les métiers et qui garantit une rentabilité aux actionnaires, mais la grève peut faire craindre un effet domino sur les autres métiers du Groupe. Elle est consciente du rapport de forces installé par les techniciens et accepte de participer à cette intervention.

Apparaissent ainsi les raisons financières de la crise, l'objectif explicite de la Direction étant de stopper l'usage des frais réels et de les remplacer par des frais au forfait (25 % de moins que les frais réels). Les techniciens ont le choix entre ces deux modalités de remboursement de frais, qui ont été négociées avec les organisations syndicales. Mais, ils estiment qu'ils sont moins payés que la moyenne du secteur d'activité, et demandent à clarifier la politique de rémunération. Cette tension se retrouve dans l'usage des applications dans lesquelles la rentrée des données concernant les frais réels demande quatre fois plus de temps que celle concernant les frais au forfait !

29. Dujarrier, M.-A. (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découverte.

Dans son livre, Marie-Anne Dujarrier désigne « les Planneurs », ceux qui travaillent à améliorer la performance avec des plans souvent abstraits et déconnectés de la réalité des équipes qu'ils managent. Ce sont des dispositifs standards issus de Benchmarks, du Lean ou du change management, et qui sont non contextualisés.

Cette première analyse a permis de désamalgamer les niveaux de problèmes : économique, organisationnel, collectif et individuel.

Au niveau de l'organisation apparaît la disqualification de l'organisation intermédiaire, représentée par les fonctions support et Direction Projet qui se positionnent entre la Direction générale et les techniciens. Les techniciens refusent l'individualisation des processus d'organisation et obligent les parties prenantes à travailler collectivement sur ce conflit qui couvait, jusqu'alors, « dans leur couloir ».

La séance de restitution et de mise en dialogue va rassembler tous les groupes métiers et deux membres de la Direction générale qui souhaitent se mettre en observation, soit une trentaine d'acteurs environ. Notre intention était de partager avec eux notre analyse de la situation et d'ouvrir un espace de dialogue sur ce qui fondait cette crise. Le moment de restitution et d'analyse est accueilli par une écoute et une émotion visible liée aux malaises dans l'inter-reconnaissance entre les métiers. Le dialogue entre les techniciens et les autres parties prenantes va actualiser dans l'ici et maintenant les tensions liées à l'usage des applications. En voici les principales séquences :

- Les techniciens vont proposer des solutions techniques pour faciliter l'usage de l'application « frais réels », et la directrice du Projet RH Groupe répondra probablement : « Nous avons acheté ce logiciel chez l'éditeur X, et il n'y a pas d'autres alternatives, aucune modification n'est possible. »
- Un silence lourd va alors s'installer dans la salle et la voix d'un technicien à peine audible émergera du groupe : « Pourquoi vous n'êtes pas venue nous voir avant la mise en place de ce logiciel ? »
- Dans un silence gêné, la Directrice RH Projet répétera qu'il n'y a pas d'autres alternatives.
- Un deuxième technicien prendra la parole à son tour avec la même question : « Oui c'est vrai, mais pourquoi vous n'êtes pas venue nous voir avant ? »
- Après un silence plus court, le même technicien poursuivra : « Je vous propose de venir avec nous cet après-midi pour voir comment on travaille avec ces outils. »



- Suite à cette prise de parole, un des membres de la Direction générale, jusqu'alors silencieux, interviendra et acceptera la proposition du technicien. Cette intervention va ouvrir une séquence de dialogue qui va se renouveler.

Cette scène donne à voir la fragilité des fonctions tierces dans l'organisation, l'intériorisation par les directions intermédiaires de « *There Is no alternative* »³⁰. La cohérence que l'entreprise veut donner à sa politique digitale et de réduction des coûts ne tient pas ! La Direction générale se retrouve dans un face à face avec les techniciens qui sont « désarmants de sincérité ».

Cette intervention a permis, d'une part, une prise de conscience de la nécessité de qualifier des fonctions intermédiaires dans le processus de décision concernant les transformations à venir et, d'autre part, la nécessité d'associer les techniciens en amont sur le choix de l'éditeur à partir de leurs usages et besoins.

Dévoilement de l'imaginaire leurrant

Cet exemple nous donne à voir les imaginaires collectifs à l'œuvre dans cette organisation. Je vais m'appuyer sur les notions de l'imaginaire leurrant et de l'imaginaire fécond pour les expliciter.

L'imaginaire leurrant est celui de faire « *comme si* » ; par exemple, le fait de penser que la technologie est bénéfique *a priori*, qu'elle « va dans le sens de l'histoire », sans l'articuler à l'usage des outils et à l'activité, *comme si* l'automatisation des tâches dites à faible valeur ajoutée soulage automatiquement les techniciens et les managers de leur charge de travail, alors que, dans la réalité, elle l'augmente, sans tenir compte des régulations collectives inhérentes à la réalisation de ces tâches. *Comme si* une application suffisait à supprimer le rôle tiers des fonctions supports, alors que ce rôle est central pour faire médiation entre les attendus de la Direction et ceux des salariés, entre le travail prescrit et

30. « *There is no alternative* » (TINA), phrase de Margaret Thatcher qui est devenue un slogan du néolibéralisme.

le travail réel. *Comme si* le travail réel n'était qu'individuel, alors que dans tout travail il y a une dimension collective, en l'occurrence les régulations collectives pour planifier les interventions sur les puits et pour partager les expériences dans un métier en évolution.

L'intervention en situation de crise par le cadre posé fait institution, crée un moment de suspension qui ouvre un espace intermédiaire entre les significations individuelles et les significations institutionnelles. C'est dans cette mise en tension qu'émerge l'imaginaire collectif. En ce qui concerne celui des techniciens, il s'organise autour d'un noyau central qui pourrait s'énoncer ainsi : « Notre métier est de garantir la sécurité des puits ».

La fonction de l'imaginaire collectif est de protéger l'unité du groupe de son éclatement. La crise surgit lorsqu'il y a effraction (brutale) dans cette unité qui produit le sens au travail, en l'occurrence le changement brutal du centre de gravité de leur métier. La crise devient manifeste lorsque les éléments de la réalité extérieure prennent sens et deviennent menaçants pour la cohésion du groupe. La nécessité de travailler avec les outils digitaux divisait le groupe des techniciens.

Le groupe des managers partageait le même imaginaire collectif que les techniciens, car ils avaient tous exercé le même métier et leur management s'apparentait au maintien de sa transmission dans le temps. Les nouvelles tâches RH étaient perçues comme une intrusion et un empêchement de cette transmission et, en même temps, elles constituaient pour eux une opportunité³¹ pour inventer de nouvelles formes de transmission qui s'appuient entre autres sur l'Intelligence artificielle. L'accompagnement des situations de crise s'apparente aussi à un travail de deuil et de renouvellement de représentations de son métier et de ses pratiques de management. L'enjeu pour ces collectifs est de s'approprier les nouveaux usages digitaux et de les articuler à leur métier. Mais cela demande aux fonctions RH et Projet de transformer leur posture d'accompagnement, de passer d'une posture haute (« *Ils ne savent pas, ils résistent* ») à une posture « d'être avec » les techniciens dans leur usage et besoins, d'être dans une position tierce.

L'institutionnalisation du nouveau collectif composé de techniciens, managers, acteurs transverses et direction, a participé à renouveler les significations

31. Le mot « crise » en chinois est représenté par deux idéogrammes qui signifient danger et opportunité.



imaginaires organisationnelles. Des liens inédits sont créés avec l'envie de penser autrement le digital dans le travail et d'imaginer l'évolution du métier des techniciens des puits de gaz. Il est devenu au fil de l'accompagnement un *collectif référent*, où il est possible de penser collectivement avec les représentants de la Direction (RH, Achat) et du personnel, les fonctions supports, les managers et les techniciens, l'articulation entre les orientations stratégiques de l'entreprise, en l'occurrence la digitalisation des activités, et le travail réel des techniciens.

Décoloniser l'imaginaire collectif

Pour conclure cet article, je souhaite ouvrir un débat sur le *collectif du futur* dans les pays de la rive sud de la Méditerranée. Je vais m'appuyer, pour ce faire, sur l'expérience de Frantz Fanon à Blida en Algérie.

C'est une expérience qui s'apparente à la *thérapie institutionnelle*³² ; une clinique de l'individu, du groupe et de l'institution. Fanon veut soigner, et considère la maladie comme une cassure du lien entre l'individu et son environnement. Si la psychiatrie à sa naissance se caractérise par un monologue institutionnel sur la folie, où seuls les experts s'expriment, sans paroles ni dialogues avec les malades mentaux (Foucault, 2001)³³, Fanon au contraire (comme Jean Oury ou Félix Guattari à la même époque) conçoit *le faire institution*, c'est-à-dire ce qui permet la pérennité et la cohésion d'une société et la socialisation des individus (lois, normes, rituels, pratiques...), au travers du dialogue et de la médiation entre les parties prenantes qui la constituent.

L'hôpital psychiatrique de Blida-Joinville reçoit des malades que l'hôpital Mustapha d'Alger n'a pas pu soigner. En 1953, Fanon est le chef de service d'un

32. La thérapie institutionnelle est une psychothérapie en institution, basée sur la dynamique de groupe. Elle implique les soignants et les soignés. C'est à l'hôpital Saint-Alban en Lozère qu'elle a été fondée par François Tosquelles dès 1940. C'est à partir des enseignements tirés de l'expérience dans cet hôpital que Frantz Fanon va concevoir son dispositif à Blida en Algérie. L'origine de la psychothérapie institutionnelle est plurielle (Oury, Guattari, Foucault).

33. « *La constitution de la folie comme maladie mentale [...] dresse le constat d'un dialogue rompu, donne la séparation comme déjà acquise, et enfonce dans l'oubli tous ces mots imparfaits, sans syntaxe fixe, un peu balbutiants, dans lesquels se faisait l'échange de la folie et de la raison. Le langage de la psychiatrie, qui est monologue de la raison sur la folie, n'a pu s'établir que sur un tel silence. Je n'ai pas voulu faire l'histoire de ce langage ; plutôt l'archéologie de ce silence* » (Foucault, 2001, p. 188).

pavillon de 180 femmes « européennes » et de 220 hommes « musulmans ». En partant de son expérience de Saint-Alban à Lyon, il va instituer un dispositif de médiation pour les femmes, des réunions pour le pavillon avec le personnel, des ateliers pour les fêtes, le cinéma, un journal, le ménage, le tricot, des vêtements de ville (à la place de ceux de l'hôpital). Le climat et les relations à l'environnement changent. Si les résultats sont spectaculaires dans le pavillon des femmes, c'est un échec total dans le pavillon des hommes qui ne portent aucun intérêt aux espaces proposés. La tension est permanente et Fanon la relie à la méfiance des hommes vis-à-vis des interprètes français. La barrière de la langue empêche le déroulement de l'expérience. Il va donc chercher les moyens d'intéresser le groupe des hommes. Tel un ethnologue, il va explorer les pratiques et les rites de traitement de la folie dans la société algérienne et leur rôle de régulateurs dans la société. Il découvre les marabouts que fréquentent les hommes pour les aider à conjurer les *jnouns* (les mauvais esprits), et les cérémonies cathartiques pour les femmes hystériques. Il s'intéresse aussi à la vie sociale des hommes et leurs lieux de socialisation, le café populaire, la maison de la *Jma3a* (la communauté), l'*haouma* (le quartier), le quartier où l'on joue. Il va s'appuyer sur les infirmiers arabophones pour instituer progressivement plusieurs espaces : d'abord le jardin comme terrain de jeu, ensuite le café où l'on écoute la musique kabyle et arabe. Les hommes vont spontanément rejoindre les ateliers avec les femmes. Fait important, Fanon va permettre la pratique de la prière, l'un des cinq piliers de l'islam. L'imam reprend sa fonction de confident qu'il pratique dans la cité. Les médiations s'institutionnalisent progressivement, notamment celle des conteurs qui, comme dans les ruelles des villages et des médinas, vont circuler à l'hôpital. Cerise sur le gâteau, l'hôpital organise une soirée mixte avec l'orchestre de musique algérienne de Blida, un événement où l'on entend pour la première fois les *yoyous*³⁴ (Jacques Azoulay, 1927-2011). L'hôpital devient le lieu qui régénère le lien social.

L'hôpital de Blida réussit à construire un collectif par le dialogue entre les hommes, les femmes et les soignants. Un dialogue entre les cultures par l'institution des aires de jeu collectif et des espaces intermédiaires réparateurs des traumas et des liens.

34. Chambier-Salam, J. et al. (2016). *Jacques Azoulay, Textes fondateurs. L'engagement d'un psychiatre-analyste*. Paris : Éditions In Press.



Mais Fanon, en bon clinicien, est habité par des dialogues intérieurs qui ne lui laissent pas de répit. Il écrit, dans sa lettre de démission au ministre Résident d'Algérie : « Depuis de longs mois, ma conscience est le siège de débats impardonnables. » Il s'interroge sur le lien entre les troubles psychiques et la transformation de la société algérienne par la colonisation. Dans *Les Damnés de la terre*, Fanon (1962)³⁵ soutient qu'il y a deux formes de colonisation, la colonisation extérieure, politique et économique et la colonisation intérieure, celle qui transforme l'être. La violence coloniale ne laisse guère de choix au colonisé, sinon retourner cette violence contre soi et contre autrui. Le colonisé en devient prisonnier. La colonisation intérieure est plus dangereuse car elle détruit l'intériorité et son éthique. Le défi qu'il lance est de taille ; il s'agit de décoloniser la société, les institutions et les personnes.

Si nous nous centrons sur l'institution, l'hôpital de Blida est une institution traversée par les significations imaginaires de l'état colonialiste, dont les finalités sont de dissoudre les identités des individus et de les assujettir. L'expérience de Fanon nous donne à voir une vision politique du soin, celui de l'épanouissement de soi dans la cité.

Cette expérience nous ouvre les perspectives de recherche interdisciplinaire, dans différentes institutions (hôpital, école publique, administration, entreprises), sur les conditions qui permettent de déconstruire les imaginaires aliénés des collectifs dans la rive sud de la Méditerranée, et leur permettre d'accéder à leur histoire pour pouvoir envisager leurs futurs désirables, penser les espaces transitionnels et les aires de jeu collectifs pour « décoller » des prisons intérieures, vivre collectivement l'expérience des liens réparateurs, et commencer à se projeter ■

35. Fanon, R. (1962). *Les Damnés de la terre*. Malakoff : Dunod.

Bibliographie

- Anzieu, D. (1968). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : P.U.F.
- Balandier, G. (1988). *Le désordre, éloge du mouvement*. Paris : Fayard.
- Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Points.
- De Gaulejac, V. (1994). *La lutte des places*. Paris : Desclée de Brouwer.
- De Gaulejac, V. (2014). *Le capitalisme paradoxant*. Paris : Seuil.
- Dujarrier, Marie-Anne (2015). *Le management désincarné*. Paris : La Découverte.
- Enriquez, E. (1991). *L'organisation en analyse*. Paris: P.U.F.
- Fanon, F. (1952). *Peau noire et masques blancs*. Paris : Seuil.
- Fanon, F. (1962). *Les Damnés de la terre*. Malakoff : Dunod.
- Freud, S. (1921). *Psychologie collective et analyse du moi*. Paris : Payot.
- Giust-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire Collectif*. Toulouse : Éditions Érès.
- Jacques, E. (1955). Des systèmes sociaux comme défenses contre l'anxiété dépressive et l'anxiété de persécution (p. 311-328.) Dans André Lévy et Sylvain Delouée (dir.) (2011). *Psychologie sociale. Texte fondateurs anglais et américains*. Malakoff : Dunod.
- Kaes, R. (2012). *Le Malêtre*. Malakoff : Dunod.
- Kaes, R. (2014). *Les alliances inconscientes*. Malakoff : Dunod.
- Ksikes, D. (2021). *Les sentiers de l'indiscipline*. Casablanca : En toutes lettres.
- Pagès, M., De Gaulejac, V. et Bonetti, M. (2019). *L'emprise de l'organisation* Belgique : Éditions de l'Université de Bruxelles. (Ouvrage original publié en 1979).
- Rouchy, J.-C. (2012). *Le groupe espace analytique*. Toulouse : Éditions Érès.

Pour aller plus loin

- Aubert, N. (2010). *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*. Paris : L'Harmattan.
- Didier, A. (1984). *Le groupe et l'inconscient. L'imaginaire groupal*. Malakoff : Dunod
- Enriquez, E. (2007). *Clinique du pouvoir. Les figures du maître*. Toulouse : Éditions Ères.
- Enriquez, E. (1999). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Enriquez, E. (1983). *De la horde à l'État*. Paris : Gallimard.
- Freud, S. (1930). *Malaise dans la civilisation*. https://ia600607.us.archive.org/16/items/malaise_civilisation/malaise_civilisation.pdf
- Giust-Desprairies, F. et Faure, C. (2015). *Figures de l'imaginaire contemporain*. Paris : Édition des archives contemporaines.
- Kafka, F. (1919). *La colonie pénitentiaire*. Berlin : Open Culture.
- Khatibi, A. (1971). *La mémoire tatouée*. Paris : Denoël.
- Luste Boulbina, S. (2008). *Le Singe de Kafka et autres propos sur la colonie*. Dijon : Les presses du réel.
- Luste Boulbina, S. (2015). *L'Afrique et ses fantômes : Écrire l'après*. Paris : Éditions Présence Africaine.
- *Nouvelle Revue de Psychosociologie* (2019). Formes contemporaines d'organisation et de travail : évolutions, révolutions ? N°27. Toulouse : Éditions Érès.
- *Nouvelle Revue de Psychosociologie* (2019). Faire société autrement ? N° 28. Toulouse : Éditions Érès.
- Rouchy, J.-C. et Soula Desroche, M. (2004). *Institution et changement. Processus psychique et organisation*. Toulouse : Éditions Érès.
- Safouane, M. (2011). *Pourquoi le monde arabe n'est pas libre*. Paris : Denoël.
- Said, E. (1978). *L'orientalisme. L'orient crée par l'occident*. Paris : Seuil.
- Said, E. (1993). *Culture et impérialisme*. Paris : Fayard.





REPENSER L'AGIR
COLLECTIF