

<b>Zeitschrift:</b>	Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Herausgeber:</b>	Société d'Etudes Economiques et Sociales
<b>Band:</b>	68 (2010)
<b>Heft:</b>	3: Subjectivité et économie : l'apport de la psychanalyse
 <b>Artikel:</b>	L'écriture, le courage et la photographie : trois points d'ancrage entre la psychanalyse et le management
<b>Autor:</b>	Sala, Florian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-283578">https://doi.org/10.5169/seals-283578</a>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# L'ÉCRITURE, LE COURAGE ET LA PHOTOGRAPHIE: TROIS POINTS D'ANCRAGE ENTRE LA PSYCHANALYSE ET LE MANAGEMENT

FLORIAN SALA<sup>1</sup>  
SKEMA Business School

> A la suite des articles précédents, l'auteur propose ici trois «méthodes» permettant une rencontre entre les impératifs d'efficacité du management et ceux, de la psychanalyse, de construction et de reconstruction de la subjectivité. Le recours à l'écriture comme matérialisation de l'inconscient, le travail sur la peur et le courage comme analyse de soi-même et la photographie comme émergence des émotions peuvent donner au manager d'articuler le monde du visible, du racontable, ... avec le monde de l'intime, du ressenti, ...

## INTRODUCTION

Après deux décennies de travail autour de l'articulation entre la psychanalyse et le management, l'Institut Psychanalyse et Management (IPM) est encore vivant<sup>2</sup>. Contrairement au bonheur, l'I.P. & M. est une denrée conservable et soutenable. Je trouve, en effet, qu'il reste (malgré les critiques acerbes et les dédains à notre égard issus des deux champs de la connaissance) un lien fort entre ces deux domaines, dans ce mariage entre la carpe et le lapin, dans ce lien que nous subodorons depuis nos premiers écrits publiés en commun entre le désir et la décision (1993, Harvard l'Expansion) jusqu'à notre dernier (2010, L'Harmattan). Cet attachement relève avant tout d'une rencontre inopinée entre deux systèmes idéologiques, deux «sciences», deux «discours», deux croyances, deux «symboles» forts et opératoires, deux religions pour certains. En matière d'idéologie et de religion, l'influence et le pouvoir sont rois et les actes afférents ne sont souvent ni honnêtes ni jamais vraiment moraux. Tout se mélange, dans ces matières, entre causes et conséquences même et surtout quand les philosophes s'en mêlent<sup>3</sup>. Faire d'un effet une cause ou faire d'une fonction ou de l'objet un principe, c'est ce qu'on peut appeler une psychotisation de l'acte. L'être humain n'a pas de choix réel, il se doit de changer et cette injonction se solde parfois par de nombreux désarrois ou des passages à l'acte encore plus graves tels que ceux représentés par les «échecs», les «suicides», les «réussites» apparentes, les «chômage», les «non-réalisation de soi», les «déceptions», les

<sup>1</sup> Professeur de Management des Ressources Humaines, Directeur Scientifique du MSc Human Ressources Management, Skéma: BP 85, Rue Dostoïevski, 06902 Sophia Antipolis Cedex

<sup>2</sup> Comme le canard mis en scène par l'humoriste des années 50 Robert Lamoureux. Tout a été fait pour le tuer mais en vain. Le canard comme l'IPM est toujours vivant.

<sup>3</sup> Benasayag, 2004; Benasayag & Schmit, 2006; Martin, 1984; Mazeau, 2010; Onfray, 2010; Rogozinski, 2010; Rosset, 1984; Stiegler, 2009.

«doutes» persistants. Nous nous devons en tant que «citoyens», «consommateurs», «parents», d'être heureux et de tout faire pour que cela advienne même si nous savons quelque part, et c'est très souvent le cas quand il s'agit de dire des choses qui ont du sens à des salariés qui en demandent, que nous mentons pour le bien, pour leur bien. Pour leur «bien» donc, il nous faut changer et construire, pour eux et pour elles, un scénario imaginaire, un beau fantasme, celui du désir de la création positive d'un lien entre la psychanalyse et le management, entre deux sciences ou deux possibles «impostures». Si l'identité se dégage à partir du premier mensonge réussi, alors l'un comme l'autre possèdent aujourd'hui une forte identité. Il nous faut donc changer et c'est ce que nous avons essayé de dire, de crier, d'entendre tout au long de notre vie professionnelle autour et en dehors de l'IPM. Entendre veut dire pouvoir témoigner de ce que l'on entend, le malaise des autres, leurs difficultés et les conflits internes et externes qui les occupent que ce soit dans les familles, les institutions éducatives ou dans les entreprises<sup>4</sup>. Entendre plus qu'écouter, un Autre étrange, c'est bien ce que nous avons tenté comme défi collectif tout au long de ces deux décennies de l'IPM.

Entendre la singularité du fonctionnement psychique des salariés, des étudiants, des clients, des managers, pour un temps à durée limitée, a bien représenté un travail d'écouteur institutionnel, *d'écouteur public* pour reprendre le beau mot qu'utilise Serge Leclaire (1998) à la suite d'un de ses confrères. Le travail a consisté souvent à aménager un espace d'écoute, un espace de parole, un espace d'entendement, Nous avons, dans ces deux décennies, clairement essayé de mettre en évidence les rapports de forces complexes, souvent inconscients, contraires, qui entrent en jeu dans les «choix» de vie, de survie puis de mort.

Après vingt ans, il nous faut donc changer, oui mais pourquoi et qu'est-ce que cela veut bien dire? Il ne s'agit évidemment pas de changer le monde mais de changer nos représentations des désirs du monde, des fantasmes toujours innovants des managers, des crises toujours récurrentes des psychanalystes. «Change Management», peut-on parler et écrire encore en français, est devenu un leitmotiv récurrent qui envahit la scène du management, du conseil, des entreprises et des lieux d'éducation et de thérapie. Tout doit changer au risque de l'effondrement des Hommes. Ces animaux familiers, ces mammifères qui développent parfois des rapports pré-verbaux et pré-humains dans leurs choix, leurs décisions et leurs actes, ne sont évidemment d'accord ni sur le sens des mots, ni sur le changement, ni sur le management, ni sur les risques encourus par eux-mêmes ou par leurs organisations<sup>5</sup>.

Changer le monde, construire une vision du monde, en voilà des idées curieuses et paranoïaques. Changer le monde est aussi un fantasme universel, un fantasme auquel chacun d'entre nous a dû finir par renoncer un jour: c'est le noyau du roman familial de tout bon névrosé, son mythe individuel comme le désigna à de multiples reprises le dieu Lacan. Nous avons bien entendu et perçu, tout au long de notre longue vie professionnelle, à quel point les organisations psychiques et collectives étaient «responsables» des désarrois, parfois très douloureux, des salariés de tout sexe et de tout âge. Nous avons dû accepter de rejeter l'idée de volonté, de travail conscient, dans notre réflexion et d'y intégrer à chaque fois, avec le plus de précaution possible, ce qu'il faut bien appeler l'Inconscient<sup>6</sup>.

<sup>4</sup> Brunner, 2009; Leclaire, 1998; Sala, 2000; Stora, 1999.

<sup>5</sup> Carré, 2009; Dejours, 1998; Roustang, 1990; Stora, op.cit.

<sup>6</sup> Relire à ce sujet l'excellent article de Michel de M'Uzan, 1978, sur la bouche de l'inconscient, NRP, N°17, pp. 89-97

Tous les outils multimédias, tous les programmes d'enseignement, bardés de «projets pédagogiques» performants, formalisés, financés, industrialisés, internationalisés, ne peuvent rien, ou pas grand chose, contre le désir des sujets. Celui-ci, ce désir, n'est ni une envie, ni une demande, encore moins un manque ou un excès de volonté personnelle, il est un manque inscrit dans la parole de chacun. Le désir du sujet parlant, «analysant», est bien celui du désir de l'Autre (parent, salarié, éducateur, retraité). Le lien du désir au langage doit, selon nous, dans ce cas précis, être aussi associé à une seconde perspective, celle de l'apprentissage. Notre hypothèse de travail, dans ce cas, est que tout apprenant est plus sensible aux données qu'il découvre lui-même et que c'est à lui de déterminer en toute connaissance de cause, comment il compte organiser son apprentissage. On ne saurait comprendre nos interlocuteurs si on ne comprend pas le contexte où ils évoluent. Leur culture influe donc sur ce qu'ils se disent et sur la façon dont ils vous comprennent.

*Dans mon métier premier*, celui de professeur de Grande Ecole française, j'ai surtout écouté de jeunes adultes, futurs cadres et dirigeants, en gardant en mémoire le texte d'un collègue d'HEC, Jean-Benjamin Stora (1999) sur l'évolution des modes d'éducation et sur l'observation chez les jeunes générations de structurations psychiques différentes des générations précédentes. «Nous avons constaté, dans notre expérience clinique, une plus grande fragilité de ces structures psychiques face aux événements de la vie quotidienne. L'approche des psychosomatiques psychanalystes, développée, au début des années soixante, tente de confirmer par ses études cliniques ces hypothèses; nous nous trouvons en vérité confrontés à de redoutables problèmes d'évolution rapide que les générations précédentes n'avaient pas affrontés. La fragilité de l'appareil psychique des générations actuelles les rend plus vulnérables aux maladies somatiques; cette remarque doit être rapportée à l'environnement «idéologique» de nos entreprises qui mettent à l'écart tout cadre souffrant de problèmes psychologiques alors qu'il en va différemment en présence de maladies somatiques.»

*Dans mon métier second*, celui de psychologue clinicien, de psychothérapeute d'inspiration psychanalytique, j'ai dû accepter de ne jamais savoir vraiment si on est à la veille d'une réussite par le traitement ou l'apparition de maladies somatiques ou d'un échec par la négation de problèmes psychologiques, cela ne doit pas nous empêcher de maintenant conclure sans achever. Sans l'influence de l'éducation, l'individu resterait probablement à jamais un animal égoïste, jaloux, impulsif, agressif, sordide, vaniteux, égocentrique, ne tenant aucun compte des besoins des autres, impénétrable aux critères sociaux et moraux compliqués qui sont à la base d'une vie civilisée. Un devoir est ce qui, dans un être, correspond aux droits d'un autre. Dire la vérité n'est donc qu'un devoir qu'envers ceux qui ont droit à la vérité. Or nul homme n'a droit à la vérité qui nuit à autrui, c'est pour cela que le désir de savoir des personnes ne doit rencontrer que le silence de l'analyste<sup>7</sup>.

*En synthèse*, les choix qui naissent de la nécessité de penser et d'agir pour le futur transforment en permanence, qu'on le veuille ou non, les données de l'environnement. Nous ne parlons pas ici uniquement de l'environnement idéologique des entreprises, des écoles, des universités, qui mettent à l'écart tout sujet souffrant de problèmes psychologiques. L'avenir est toujours perspicace, persifleur, père sévère. Malgré les groupes de prospective, toujours

<sup>7</sup> «Ce silence fondamental où l'analyste recueille et retient tous les messages provenant de son propre inconscient et surtout celui de son patient, ce serait lui l'agent actif de la guérison», Michel de M'Uzan, 1978, page 96.

plus créatifs, nous continuons allègrement tous à nous tromper quant à la réalité. Si le thème n'était pas si brûlant d'actualités, si dramatique, nous pourrions rire de nos échecs à répétition, de nos confusions, de notre humanité cachée qui cherche désespérément du sens, de la force et de l'efficacité à donner comme à recevoir. L'avenir dépend toujours, en revanche, des actes que nous portons plutôt que de nos discours souvent de pure intention.

L'enjeu est d'importance, les adultes de plus en plus vieux que nous sommes ne doivent pas ou plus «jouer», parce qu'ils ont tous les pouvoirs et toutes les cartes en main, avec les «je» de nos enfants devenus grands (débat captivant sur les retraites en France en juin 2010). La gérontocratie a fait son temps. Avec l'importance croissante des retraités dans notre société, et corrélativement de la ponction sur le produit dégagé par les actifs, on peut se demander s'il n'existe pas des risques latents de voir se développer un sentiment d'agressivité à leur égard. N'ayons plus peur de l'humain, de la vie et de ses troubles, acceptons la mort et laissons la place dans les meilleures conditions à celles et ceux qui nous suivent qui pourront alors conserver en eux des souvenirs et des images d'une décision des anciens, véritable choix politique mis en œuvre lucidement. Si le premier geste de tout travail est la séparation, le dernier doit être assurément l'inachèvement du rire et de l'érudition car nous savons depuis longtemps que les paradoxes sont toujours les arguments les plus marquants du management et de la psychanalyse. Trois points d'ancre paradoxaux existent ainsi entre les deux matières: l'écriture, le courage et la photographie.

## 1. L'ÉCRITURE

Si l'origine étymologique du mot écriture renvoie à la matérialité de la plupart des écritures, le mot lui-même se rapporte au geste qui consiste à tracer des caractères d'une manière durable. A cet égard les écritures en psychanalyse et management se sont bien inscrites de manière durable et foisonnante. Rappelons que le psychanalyste Moustapha Safouan écrit dans son ouvrage *L'inconscient et son scribe*: «L'écriture n'est jamais qu'écriture d'une parole.» Il apparaît donc que, pour la psychanalyse (comme pour le management dans le cadre des discours prononcés lors des grandes messes annuelles), les paroles sont à lire, tout autant que les écrits sont à entendre.

La lecture psychanalytique de l'écriture s'accommode de divers concepts comme le narcissisme, la sublimation, l'identification. Pour être plus juste, il vaut mieux signaler que sous le mot «écriture», nous entendons action ou acte d'écrire.

En premier lieu, sans doute faut-il mettre en exergue que l'acte d'écriture est un acte qui ne va pas sans l'autre. Cette observation peut paraître paradoxale dans le fait que l'écrivain cherche le plus souvent la solitude pour écrire, mais il n'en est rien. L'écriture appelle l'autre et son double. Non seulement, elle s'adresse à un lecteur potentiel, mais elle est aussi empruntée à l'autre. De toute évidence, l'écriture ne va pas sans la lecture. Les mots que l'écrivain utilise ne sont que des empreintes de l'autre, celles-là même que le sujet a retenues dans sa relation avec l'autre, dans un langage parlé, gestuel ou écrit. Lire implique que le Moi investisse l'autre à travers une histoire, des mots, des émotions. On peut donc dire que la lecture est une rencontre dans la mesure où le lecteur est séduit, choqué par les mots de l'écrivain. Ils fascinent, interpellent le lecteur, dès lors ce dernier se les approprie. On peut dire qu'il y a une introduction symbolique.

La lecture de la poésie semble très révélatrice à ce sujet. Les métaphores, le rythme, ma musique, qu'elle inspire, touchent la sensibilité du lecteur. Or, comme le dit Freud, «l'ombre du sujet retombe sur le Moi». Dès lors, la lecture pousse le lecteur à revêtir la peau de l'autre. L'autre, l'objet adulé, devient matière à identification. Les idéaux et valeurs de l'écrivain se confondent avec l'Idéal du Moi, héritier de l'idéal du narcissisme. Au moyen de l'assimilation symbolique des textes écrits, l'identification s'opère et pousse le lecteur à écrire. Par ailleurs, écrire semble moins un acte social qu'un acte pulsionnel. L'écrivain aime à décrire l'havre de paix qu'est l'isolement comme condition de son acte. Nombreux sont les auteurs qui, en pleine nuit, trouvent refuge, s'isolent du monde et se vouent à l'écriture. La pulsion ou cet état-limite décisif pour passer à l'action est propre à l'écriture. Nous croyons savoir, nous croyons écrire, alors qu'il n'en est rien. Qui sait, qui écrit à notre place, qui est ce qui toujours infiniment éloigné?

Ecrire répond à un besoin vital, à un appétit dévorant. Les images se succèdent dans un élan tel, que l'auteur de langage ne peut y répondre qu'en inscrivant mots et images sur papier. La psychanalyse offre une grille de lecture pour fonder cet état pulsionnel. Aussi, faut-il reprendre l'identification imaginaire et la considérer comme constitutif du Moi. Ce sont les expériences perceptives qui structurent le Moi. Autrement dit, le Moi naît des images ou ce Moi se reconnaît à travers celles-ci. Toutefois, l'image retenue - l'émotion, par exemple - est une image trouée qui ne recouvre pas exhaustivement la libido investie. Dès lors, c'est l'objet de la pulsion qui va combler ce trou, ce «trou unaire». Ainsi l'acte d'écriture est un acte pulsionnel dirigé inconsciemment vers un objet de désir. L'acte pulsionnel vient combler le manque en y ajoutant une nouvelle structure d'images investies.

La perte d'un être cher (deuil, rupture) est une expérience qui retrace assez bien le processus exposé plus haut. En effet, le sujet se trouve alors devant la nécessité de répondre à un manque, à une coupure. Il investit tant d'images, sans retour, dans l'autre perdu qu'il souffre alors d'angoisse et de frustration insoutenables. L'écriture peut, à ce moment précis, venir combler le manque d'une manière symbolique, et par-là même entretenir la relation à l'autre. Elle fait revivre ainsi instantanément un passé d'ores et déjà mort. Le registre du symbolique vient surpasser le registre insoutenable de la réalité et permet au sujet de supporter la douleur. En ce sens, l'écriture est pulsionnelle, fortement marquée du désir de l'autre et proche du fantasme.

Cependant, l'acte créatif n'est pas le propre de chacun. Il n'est pas le moyen universel de défense. D'autres, par exemple, choisiront le refoulement. De plus, l'identification et la sublimation ne sont pas les seuls concepts influents. Le narcissisme est lui aussi une clé de lecture. Pour approcher de plus près l'influence de ce concept, il est intéressant d'étudier un trait caractériel de l'écrivain: son obsession de conservation. Il est manifeste que l'écrivain ne peut se séparer de ces écrits: brouillons ou écrits achevés, tous reflètent son image. Chaque papier, écrit de son sceau, devient miroir. Cet aspect reflète également l'assomption d'une certaine estime de soi. L'auteur, qui se voue à la destruction de ses œuvres, est en proie à ce reflet du miroir qu'il juge intolérable. Insatisfait de lui-même, il ne peut supporter un retour médiocre alors qu'il tente de réaliser un idéal de soi. Auquel cas, soit il est victime de mégalomanie, soit il est soumis à un manque d'estime de lui.

Il n'est pas que l'instinct de conservation qui soit le propre du narcissisme chez l'écrivain. L'investissement libidinal, l'identification du moi à l'objet, que nous avons repéré plus haut,

sont aussi deux manifestations narcissiques. L'exemple du deuil était alors flagrant pour démontrer que la perte de l'objet de désir s'apparente en une perte du Moi. L'introjection, dans le narcissisme secondaire, autorise la récupération dans le Moi, de l'investissement qui fait courir le risque d'un appauvrissement de soi. Dans une démarche de logique narcissique, l'écrivain, investi aux objets de désirs, replie sa libido sur lui-même. C'est vers l'Idéal du Moi que le Moi tend à se conformer. A travers l'identification à l'objet idéalisé, le Moi peut s'enrichir de qualités plus élevées en les introjectant. Chacun de nos écrits s'inscrit dans des dimensions inconscientes dont seul le courage délimite les problèmes et les défis d'une époque.

## 2. LE COURAGE

Dans les livres de management contemporains, le courage est à la mode. Du côté de la psychanalyse, pas de courage dans les dictionnaires ou vocabulaires mais des petites phrases comme par exemple: «... il a fallu un grand courage pour que cette découverte des sentiments inconscients puisse se faire, découverte à laquelle le nom de Freud sera toujours lié... Il a fallu du courage parce que, si nous acceptons l'Inconscient, nous sommes sur une voie qui, tôt ou tard, nous mène vers quelque chose de douloureux: la reconnaissance du fait que le mal, la brutalité, les mauvaises influences... sont dans la nature humaine elle-même, en fait en nous-mêmes» (Dr Donald Woods Winnicott, 1972). Reconnaître l'existence et l'importance des sentiments qui sont inconscients était vraiment un acte de bravoure à l'époque. Aujourd'hui encore il faut faire œuvre de résistance pour éviter de tomber dans le n'importe quoi, l'à peu-près ou la tentation narcissique. Si les psychanalystes reconnaissent leur brutalité et leurs mauvaises influences, il n'en est pas de même chez les dirigeants. Entre-deux, managers et psychanalystes, les monstres apparaissent (Antonio Gramsci cité par Miguel Benasayag, 2004, *La fragilité*, page 37).

Cependant, si nous vivons bien une époque obscure, l'homme manager ou psychanalyste n'est pas capable de sauter par-dessus son ombre car: «Quelque sympathie que l'on puisse avoir pour une démarche courageuse, elle s'incline devant ce que cette même démarche pourrait avoir de suicidaire et, partant, de contre-productif» (Guy Carcassonne, *Le Monde*, mardi 4 mai 2010, page 20).

Il n'y a aucun doute que Sigmund Freud a fait preuve de courage. Il a fondé la psychologie moderne de manière exemplaire. Freud a, en effet, introduit une véritable rupture dans le champ de la connaissance et dans celui plus philosophique de la conception d'ensemble de l'homme. Psychologie des profondeurs, méthode d'investigation de l'Inconscient et du désir, la psychanalyse est fondamentalement une anthropologie, un discours sur l'Homme, une vision prospective de l'être humain, de son passé, de son présent et de son avenir.

Freud n'a certes pas découvert l'Inconscient, mais l'aménagement qu'il a fait subir aux idées de son époque constitue ce qu'il est convenu d'appeler dans les milieux scientifiques une véritable «coupure épistémologique». En bref, ce que l'on appelle psychanalyse est le lieu historique d'un soulèvement de questions aussi vieilles que le monde et toujours sans réponses. Aucune science n'éclaire plus qu'elle sur l'origine, la nature, la structure, le contenu, l'économie de l'esprit humain. Aucune science n'est plus décriée, aucune science n'est plus courageuse!

Sous l'apparent chaos du monde des rêves, Freud perçoit un ordre déterminé. Le rêve reflète nos substructions mentales. Par lui s'expriment les multiples aspirations insatisfaites,

désirs inassouvis, voire inavoués, et besoins inavouables. Par lui se font jour les tendances originelles communes à l'espèce. Ainsi réapparaissent et prennent corps à l'insu du conscient (absent d'ailleurs dans le sommeil) d'innombrables et obscures aspirations.

A la formule célèbre de Pierre Corneille: «je suis maître de moi comme de l'univers», (Edipe de 1659, Freud répond: «Le Moi n'est plus le maître dans sa propre maison». Les arguments logiques ne peuvent rien contre les intérêts affectifs, et c'est pourquoi la lutte à coup de raisons est si stérile dans le monde des intérêts, ceux des affects, ceux de l'affectivité (Freud, 1933). Raison quand tu nous tiens, tout est organisé autour de toi, toutes les argumentations les plus fallacieuses, les plus convaincantes sont moult fois opérées. Elles ne sont le plus souvent que des rationalisations, c'est-à-dire des discours apparemment structurés, des raisons avancées qui n'existent là, dans la parole du sujet, que pour cacher autre chose, le lieu et le sens du désir.

Avec la «découverte» de l'Inconscient et de son organisation, notre compréhension de la personnalité, des phénomènes psychologiques et psychopathologiques, s'en est trouvée profondément bouleversée et modifiée. L'invention «forcée» de la psychanalyse est quant à elle inséparable de celle du transfert donc d'une certaine manière de la suggestion et de l'hypnose. En 1895, l'ouvrage de Freud et Breuer, «Etudes sur l'hystérie», paraît pour la première fois et correspond à une véritable révolution dans le domaine de la pensée humaine. Il s'agit ici d'un changement brusque et violent de nos représentations morales et culturelles. Les choses ne vont pas et ne sont jamais allées de soi. Les résistances personnelles et collectives à l'égard du postulat de l'Inconscient sont encore et toujours aujourd'hui vives et puissantes. L'inconscient est mis sans cesse à l'épreuve. L'Homme «neuronal», «biologique», «digitalisé», «multimédia», «conscient et maître de sa volonté et de son désir», «manager responsable», «dirigeant voyou» n'est assurément pas l'Homme de la psychanalyse... Celui-ci, l'homme contemporain a plutôt l'air d'une créature défaillante,

Les blessures portées à l'homme «idéal», positif et «idéalisé» sont nombreuses et toujours d'actualité mais sur le plan narcissique Nicolas Copernic (astronome polonais, 1473-1543), Charles Darwin (naturaliste et physiologiste anglais, 1809-1882), Karl Marx (philosophe et économiste allemand, 1818-1883) et Sigmund Freud (psychiatre autrichien, 1856-1939) ont porté des atteintes imprescriptibles à ce que nous faisons, nous les Hommes, de notre héritage.

En effet, après la première blessure narcissique infligée à l'Homme par Copernic (vous n'êtes plus le centre de l'univers), puis une deuxième par Darwin (l'homme descend du singe), puis une troisième par Marx (le travailleur deviendra maître des moyens de production et d'échange), Freud renvoyait à l'individu, en plein essor industriel, qu'il n'était que peu maître de son destin, de ses productions, mais sujet de son inconscient (le Ça), de son histoire: un Ça toujours plus fort que le Moi.

Aux droits imprescriptibles de la conscience succédaient ceux tout aussi peu caducs de l'Inconscient. La guerre Conscient/Inconscient pouvait commencer. L'Homme, lâche ou courageux, est vraiment un animal bizarre, de par le fait qu'il est conscient de l'inéluctabilité de sa propre mort. La conséquence d'une telle conscience se trouve le plus souvent dans le fait, qu'en tant qu'individu, il est condamné à une solitude définitive bien qu'il lui reste la possibilité imaginaire et sécurisante de l'Action: être adulte, c'est être seul.

*Etre adulte et donc seul implique du courage.* La solitude du manager est au moins égale à l'isolement du psychanalyste<sup>8</sup>. Le courage, selon les types de dirigeants et les psychanalystes des différentes écoles, prend des colorations diverses. Les uns comme les autres sont inaccessibles ou presque. Ils savent que l'inaccessibilité est un attribut séculaire de la puissance. Les institutions essaient de les contrôler en vain car elles valent essentiellement ce que valent les personnes qui les composent. Les dirigeants souvent ingénieurs relèguent l'affectivité au magasin des accessoires inutiles. Leur représentation mentale, du fonctionnement des organisations, est fortement marquée par des fantasmes à l'égard des autres, du pouvoir, des institutions... Les psychanalystes résistent, les managers se plient aux exigences de leur métier qu'ils soient décisionnaires ou animateurs d'équipes. Il s'agit d'être courageux et sans état d'âme, la faiblesse et la fragilité n'ont pas droit de cité. Les thuriféraires jouent leur partition et les employés, devant un tel courage, travaillent en compétition pour plaire au patron. Certains iront consulter en ville car ils ressentiront le besoin de se protéger, de ne pas déplaire au dirigeant, de se conformer au maximum à ses instructions. Les limites du dirigeant en temps, en connaissances, en intelligence, en aptitudes, en relations sont les limites de l'action. S'il est absent, inapte en un domaine ou en une communication, le personnel dans son ensemble sera désemparé.

Ce courage managérial supposé prend parfois, dans ce nouveau siècle, des chemins plus positifs en particulier ceux proposés par les nouvelles technologies émergentes liées à l'information et à la communication qui ve leur permettre d'apprendre à rendre leurs organisations flexibles et réactives. Certains ou certaines, parmi les plus courageux (ses) devront bâtir une organisation apprenante pour s'adapter rapidement à un contexte économique turbulent et développer ainsi de nouvelles performances et gagner plus (innover et créer des avantages compétitifs durables). Elles et ils auront à évaluer les impacts techniques, organisationnels et financiers d'une nouvelle technologie. Pour lors, ils seront placés en situation de décider avec courage en étant toujours amis du présent qui passe<sup>9</sup>.

Le Management de l'Organisation n'est pas seulement un ensemble de techniques, une nouvelle «science», un système de communication, c'est aussi une aventure imaginaire, celle de la culture humaine, celle que produit l'Homme pour se penser et peser l'institution dans laquelle il travaille. Système de connaissance (encore et toujours incertaine) ou aventure civilisatrice (encore et toujours pérennante) ne s'opposent pas radicalement dans la mesure où ils comprennent tous deux des croyances, des coutumes, des règles sociales, des langues de bois et des techniques obsolètes. L'esprit de gestion est cependant souvent opposé à l'esprit d'entreprise. Ces idées, silencieuses et modestes, supposent que le management de l'organisation est une aventure systématisée du «savoir» de l'Entrepreneur du XXI<sup>e</sup> siècle. Cet homme ou cette femme tentera bientôt d'organiser, de coordonner, de converser, de dominer par la formation de l'esprit scientifique et le raffinement intellectuel et moral la complexité et les incertitudes du monde des entreprises et des affaires internationales. Ils resteront cependant dominés et déterminés par leur histoire personnelle et par les rapports qu'ils entretiennent peu ou prou avec la question de l'Altérité.

<sup>8</sup> Voir ici la métaphore de l'angoisse du gardien de but au moment du penalty in Florian Sala, Mai 1996, ESC Nantes: Le temps du cocher, 6èmes Journées Psychanalyse et Management, IPM-ESC Nantes, pp. 118-131.

<sup>9</sup> «Sois ami du présent qui passe: le futur et le passé te seront donnés par surcroît», Clément Rosset, 1984, page 84.

Le management, système univoque de représentation, prend le plus souvent la forme d'une pensée dogmatique, à savoir celle d'un impératif catégorique qui exige de la part du spectateur (étudiants, employés, cadres, fournisseurs, clients, politiques) l'audience et la créance sans apporter la moindre justification ou la moindre argumentation. Le NOUS s'installe. Les nouvelles technologies et le management de l'organisation s'identifient souvent à une science, une idéologie, mais également à une croyance religieuse et métaphysique. Aussi être en position de Sujet, entrepreneur ou étudiant apprenant à le devenir, c'est être le jouet de la négation de l'incertitude. Prendre en compte cette dernière agite les acteurs économiques contemporains et les pouvoirs publics. L'avenir n'est pas prédictable, sauf à faire appel au religieux sous toutes ses formes, et les décideurs ne peuvent pas le maîtriser. Rien n'assure, bien au contraire, que ce ne soit pas précisément cet impossible qui permette de former une architecture validée de propositions pédagogiques. Les heureux chefs d'entreprise deviennent alors JE.

Le management de l'organisation, il convient de le reconnaître, est traversé par une perpétuelle interrogation sur l'idée même du NON-savoir qui hante les nuits et les jours des entrepreneurs et des étudiants d'une Grande Business School. Alors que les stress professionnels, psychiques et biologiques, se multiplient et se diversifient, tout se passe encore comme si l'écoute de l'Autre était interdite. Etre à l'écoute des enjeux de la parole, pour soi comme pour l'autre, apparaît comme quelque chose de superfétatoire, d'inutile et de non économique. Le facteur humain n'est pas vraiment au centre des préoccupations managériales.

A y regarder de plus près, on peut penser que le management commence quand le Sujet s'interroge sur le sens du profit ou sur celui de l'histoire des entreprises, de leur développement et de leur croissance. Les techniques de pointe ne seront pas le meilleur moteur de la croissance dans l'avenir. Elles en seront l'un des instruments, mais pas le plus important. Les sciences de gestion, synthétisée en partie par ce vocable «management», sont encore et toujours attractives (comme le nombre d'étudiants dans les formations en management) parce qu'elles découpent leur objet dans un univers présenté comme certain, fini et déjà mentalement constitué. Malgré les discours sur la complexité, c'est bien cette certitude pédagogique qui rassure les étudiants en gestion.

Pourtant, en dehors des bancs des écoles fussent-elles Grandes, le management véhicule une connaissance actuelle précaire, faussement opératoire. L'équipe NOUS/JE constitue un univers réificateur et souffreteux. Dans ce sens, management et science semblent différer radicalement.

Les deux tendances du management d'une organisation (souci d'une métaphysique systémique et systématisée, curiosité inquiète à l'égard de la connaissance en gestion et de la pensée) s'affrontent depuis une vingtaine d'années et le XXIème siècle devrait se présenter comme le réceptacle de refoulés toujours peu dépassés.

Si aujourd'hui encore le nom même de Management évoque une prédilection particulière pour la répétition et le transfert des modèles américano-japonais, pour la valorisation outrancière des nouvelles technologies, il n'en reste pas moins qu'une défiance à l'égard du savoir mis en formules prend tout doucement forme dans les esprits les plus silencieux et les plus simples. Le savoir définitif, mathématique, rationnel, fermé, complet, transmissible dans les lieux magiques et nobles des Business School présente, malgré la toute puissance des technosciences et des sciences de l'information, des signes d'essoufflement. Trop d'appel

à la technique, à un savoir garanti qui rassure étudiants et managers, est le signe qu'on a surtout peur de quelque chose. L'enjeu du XXIème siècle sera, à n'en pas douter, plus éthique que technique et le devenir du refoulé c'est d'advenir en entreprise comme dans le monde universitaire si on en croit cette collègue luttant contre le plagiat: «Merci d'avoir compris que le courage, ce n'est pas d'affronter nos pairs, mais c'est de s'élever au-dessus de nous-mêmes pour comprendre, dans l'altérité, la «raison» de cette mutation de nos connaissances et de nos comportements. (Michelle Bergadaà Professeur de communication et de marketing Directrice de l'OVSM Faculté des SES, Université de Genève.» (Courriel du 13 avril 2010)). Depuis plus de vingt ans l'IPM prétend concilier la science de l'inconscient et celle du management. Cette association s'adresse à tous ceux qui passent leur vie privée dans les organisations et leur vie professionnelle à tenter de s'en échapper. Echapper à quoi, voilà bien la question que pose la Psychanalyse quand elle nous rappelle que la seule liberté qui vaille est celle que l'on conquiert en comprenant quelle est la structure inconsciente qui nous détermine. Développer l'Autre, avec courage, en référence à lui-même, étrange analogie avec la situation analytique. Cet autre prend également la forme des images et de la photographie qui passionnait tellement Gaëtan Gatian de Clérambault, voyons ce que cet aspect apporte au débat.

### 3. LA PHOTOGRAPHIE

La photographie fait partie des passions qui animent les sujets humains. Cette discipline semble effectivement très proche des concepts de narcissisme et d'identification. En ce sens, soulignons d'ores et déjà un trait essentiel que revêt la photographie: la relation à l'objet ou à l'autre que soi.

La photographie trahit par excellence son maître surtout quand il est psychiatre<sup>10</sup>. Elle trahit la manière dont le photographe lit et perçoit l'image de l'autre en la faisant sienne à l'instant t et non à l'instant t-1. Il est passionnant de voir à quel point le photographe anime sa situation d'attente pour saisir la révélation, révélation de l'autre à travers lequel il se reconnaît. En ce sens, l'investissement libidinal n'est pas immédiat, mais différé, et fortement imprégné de narcissisme secondaire. L'autre, le modèle, lui dicte sa loi à la mesure de l'instant. Le photographe décide alors de figer, de rendre éternel l'instant précieux: ce moment où les images de l'autre investies viendront conforter ou surprendre son idéal du Moi. Mais allons plus loin en affirmant par conviction que la photographie - non plus la discipline, mais le résultat - est cet autre miroir du Moi.

Par ailleurs, il est fascinant de saisir le désir qu'a suscité l'image investie. Par là même, le verbe photographier qualifie la manifestation concrète d'un concept fondamental de Lacan: le concept de signifiant. Pour illustration, ajoutons que la lecture d'un même photographe reflète la démarche de quête du trait unaire, celui là même qui offre un sentiment d'unité à l'amalgame de photographies d'un même auteur. Chez Annie Leibovitch, il est certain que sa motivation première est de rencontrer ce Moi travesti. Un de ses modèles célèbres - Keith Haring - qui a peint son corps nu en Noir et Blanc, à l'image de son art, en est une illustration remarquable et fascinante. Il en est de même avec Sting couvert de boue craquelée se

<sup>10</sup> Gaëtan Gatian de Clérambault (1872 – 1934). A l'opposé de Freud, ce n'est pas le sens des symptômes qui intéresse l'aliéniste, mais le caractère unique qui donne à chaque affection sa singularité. Freud et Clérambault partagent des images, mais Freud les images du rêve et Clérambault celles du demi-sommeil que sont les hallucinations. Mais Freud s'engage à déchiffrer le rêve comme un rébus alors que pour Clérambault l'image est une réalité vertigineuse à laquelle il rend un culte ébloui.

confondant au paysage: cette terre aride et sèche qui évoque les rides et la vieillesse. Le Moi-peau joue un rôle primordial dans l'imaginaire d'un photographe comme Annie Leibovitch. Ce Moi-peau sacrifie un trait universel du modèle idéal de l'artiste peintre ou photographe fasciné d'images créatives et évocatrices. Dans le même registre, les enfants et les saltimbanques, les adultes des rues de Livorno ou des plages de Viareggio<sup>11</sup>, sont des sujets fascinants à photographier. Ils jouent majestueusement d'innocence masquée et du libre jeu de l'expression corporelle, les adultes vont où ils veulent mais ils ne restent pas. Les danseurs sont eux aussi des maîtres en la matière. La rigueur, l'harmonie et le mouvement sont à la base même de leur art. Ils vivent et survivent de l'expérience du miroir de Lacan. Le danseur étoile projette continuellement l'image qu'il souhaite donner de lui-même: une ligne parfaite, un corps maîtrisé à la perfection. Au moyen de la photographie, il est fascinant de combiner ce double effet de miroir comme il est fascinant de jouer intuitivement de l'expression du Moi-peau dans toute sa splendeur.

Tandis que l'écriture revêt la nécessité de nommer et saisir au moyen des mots et des images qu'ils évoquent, la photographie revêt cette même nécessité de nommer et saisir une émotion. Le photographe cherche à mettre en valeur un paysage, une scène, un visage où il se reconnaît. Son langage n'est plus le mot sinon la technique dont il dispose, celle qu'il appréhende ou qu'il découvre. Dès lors, le cadrage, la lumière jouent le rôle des figures de style littéraires. Le vocabulaire n'est plus le même, par contre la démarche et la fin de la photographie et de l'écriture se recoupent très nettement.

L'identification est également fortement illustrée au moyen de cette discipline qu'est la photographie. Partageant l'appréhension de Lacan sur ce thème, il apparaît très nettement que l'objet, le modèle est à l'origine du talent du photographe. Il cause le Moi photographe en répondant à ses désirs. Le photographe s'identifie à l'image qu'il appréhende de l'autre, au moment précis où il shoote. C'est cette même identification imaginaire qui va constituer l'œuvre d'un photographe, son identité, sa singularité.

#### 4. CONCLUSION

Pour conclure sur ces trois points d'ancre, nous pourrions dire que le photographe et l'écrivain sont tous deux attentifs à une compréhension du monde, de l'autre étranger, qui se joue irréversiblement à travers les codes des images et des mots. Il semble indubitable que les mots guérissent la maladie des images, les photos la maladie des mots. Le courage prenant la place de l'entre-deux, du nécessaire et du non suffisant, de l'état-limite et de son cortège de

<sup>11</sup> Ouvrage à paraître signé par Carlo Ginutini et Florian Sala, *Entre père et mère: photographie et écriture*. Comme dans bien d'autres métiers, les psychanalystes affectionnent tout particulièrement les querelles de mots, les jeux de maux, les contre points, les figures de rhétorique, les traits d'esprit, les lapsus, les polémiques, les batailles entre écoles. Certains d'entre eux en ont fait leur fonds de commerce; surtout d'ailleurs dans le cadre mal compris du courant lacanien. Les autres ont réalisé que plus les mots sont incompréhensibles, confus, imposteurs et plus leur poids relatif et scientifique semble prendre tout doucement de l'importance. Le commun des mortels ne peut pas les suivre, ni les mots énoncés, ni les professionnels obscurs toujours en verve et jouissant, sans le cacher le plus souvent, de l'impression qu'ils donnent à leurs clients contemporains. Ceux-ci sont sous le choc du mot à portée exceptionnelle, sous le poids du système. Poids des mots, choc des photos ou inversement, l'évocation est facile. Ce joli slogan français a, de son côté, connu, dans le milieu des magazines, une belle réussite médiatique. Pourtant seule la lumière est importante. Elle donne sa valeur aux photographies et aux textes associés que ce soit dans l'art ou dans le journalisme. La lumière capte le mariage de l'une et de l'autre. Dans le même temps, nous pensons après bien d'autres chercheurs que seule la démesure est susceptible de produire l'effet de réel recherché par la photographie et l'écriture. Les photographies nous apprennent essentiellement que la réalité qu'elles représentent n'est jamais définitivement fixée par les Hommes. La manière, dont on les a regardées, autrefois n'est pas la même qu'aujourd'hui.

psychopathologies postmodernes. Le management est supposé réunir, animer et développer les performances des équipes au travail. La psychanalyse, quant à elle, ne regroupe jamais et divise toujours. Réunir n'est d'ailleurs pas son propos, selon Catherine Clément (1993). Rappelons toutefois que des synthèses (et des rapprochements) de la psychanalyse avec l'anthropologie, la pédagogie, l'histoire, la biologie et la littérature ont connu de vifs succès. Celles avec le management restent singulières et symptomatiques<sup>12</sup>. Pourtant seule la psychanalyse permet d'établir un lien entre divers mouvements de la pensée moderne. La théorie du refoulement, par exemple, est le pilier sur lequel repose l'édifice de la psychanalyse et, en la matière, la vie humaine en entreprise est bien traversée par ce refoulement. Beaucoup souffrent, peu guérissent pris qu'ils ou elles sont dans les aboutissements d'une évolution professionnelle issue d'un processus psychique inconscient. L'essence de nos sociétés est le refoulement de l'individu et l'essence de l'individu est le refoulement de lui-même! Le rapport de forces entre l'inconscient et le conscient est celui d'un conflit, et la psychanalyse est une science du conflit mental. Le refoulement est le mot clé de tout le système. Entre la normalité et l'anormalité, il n'existe pas de différence qualitative, mais seulement une différence quantitative: il s'agit en effet de savoir si notre névrose est assez grave pour nous rendre incapables de travailler et donc d'être courageux. Gaëtan Gatian de Clérambault, psychiatre qui a eu une forte influence sur Lacan, n'a jamais eu le souci de soulager la souffrance psychique. Son souci était de comprendre et non de soigner. Il n'a cessé de vouloir convaincre de l'absence du sens du symptôme.

La force de Clérambault, seul maître de Lacan, est dans un travail sur le sens qui valorise aussi l'image mais aussi dans une écriture sensorielle plus encore que sensuelle. Lacan, fidèle à son maître, a montré que certains symptômes psychotiques peuvent être produits à partir de déformations linguistiques sans aucun rapport avec la psychologie propre du sujet. Clérambault constitue des séries de photographies où se succèdent les images presque semblables d'une identité toujours en mouvement. Il nous confronte par la photo à l'expérience d'une présence tactile.

Il n'y a pas d'autre objet au regard que le regard lui-même et cet objet se dérobe toujours à notre volonté et notre courage. Seule la lumière est essentielle, seule la démesure est susceptible de produire l'effet de réel recherché. Ainsi si la technique générale de l'illusion est de faire d'une chose deux, en double aveugle, nous nous devons d'entendre que c'est ce que nous avons produit depuis vingt ans déjà en essayant de conclure ce mariage impossible entre la carpe et l'oiseau, entre la psychanalyse et le management.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Arnaud, Gilles, 2004 - «Psychanalyse et organisations», Armand Colin, 202 pages.

Barth, Isabelle, 2008 - «Souci de soi, souci de l'autre et quête d'insouciance dans les organisations», L'Harmattan, Collection Impact des Nouvelles Technologies, sous la direction de, 238 pages.

Benayag, Miguel, 2004 - «La fragilité», La Découverte, 213 pages.

<sup>12</sup> Arnaud, 2004; Barth, 2008; Brunner, 2009; de Swarte, 2001; Stora, op.cit.

Benasayag, Miguel & Schmit, Gérard, 2006 - «Les passions tristes», La Découverte, 187 pages.  
Brunner, Roland, 2009 - «Psychanalyse des passions dans l'entreprise», Eyrrolles, 165 pages.

De M'Uzan, Michel, 1978 - La bouche de l'inconscient, in *Nouvelle Revue de Psychanalyse*, N°17, printemps, pp. 89-97.

De Swarte, Thibault, 2001 - Introduction, in *Psychanalyse, Management & Dépendances au sein des organisations*, L'Harmattan, Psychanalyse et civilisations, pp. 19-25.

I.P. & M., 2010 - «Etre homme ou femme dans les organisations», Contributions à l'éclosion de l'économie de la connaissance, Sous la direction de Lydie Guéret-Talon et Florian Sala, Editions L'Harmattan, Conception et dynamique des organisations, 416 pages.

Leclaire, Serge, 2008 - «Écrits pour la psychanalyse», Tome 2, Diableries, 312 pages.

Martin, Pierre, 1984 - «Argent et psychanalyse», Navarin Editeur, 202 pages.

Mazeau, Guillaume, 2010 - Onfray: faux paria, vrai populiste, in *Libération*, Rebonds, mardi 4 mai, page 20

Onfray, Michel, 2010 - «Le crépuscule d'une idole», 612 pages.

Rogozinski, Jacob, 2010 - L'art de ne pas lire Freud, in *Libération*, mardi 4 mai, page 20.

Rosset, Clément, 1984 - «Le réel et son double», Folio essais, 131 pages.

Roustang, François, 1986 - «Lacan, de l'équivoque à l'impasse», Les Editions de Minuit, 119 pages.

Roustang, François, 2001 - «La fin de la plainte», Poches Odile Jacob, 249 pages.

Safouan, Mustapha, 1982 - «L'inconscient et son scribe», Editions du Seuil, 165 pages.

Sala, Florian, 1993 - «Clarifier les rapports entre psychanalyse et management», Paris, in *Revue Harvard l'Expansion*, Printemps, N°68, pp. 102-106.

Sala, Florian, 2000 - «Bilan personnel et Insertion Professionnelle», Editions L'Harmattan, 431 pages.

Stora, Jean-Benjamin, 1999 - Stress, psychopathologie et dépendance, in *IX<sup>e</sup> Journées nationales d'études*, Dépendances et non dépendances psychologiques au sein des organisations, IPM et ENTPE, Vaulx en Velin, 3-4 juin, pp. 273-284.