HAL
open science

Management des cœurs

Yves Citton

To cite this version:

Yves Citton. Management des cœurs. Franck Tannery, Jean-Philippe Denis, Taieb Hafsi, Alain Charles Martinet Encyclopédie de la stratégie, Vuibert, pp.785-799, 2014, 978-2-311-40021-2. hal-01373205

HAL Id: hal-01373205

https://hal.science/hal-01373205v1

Submitted on 28 Sep 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Management des cœurs »,
in Franck Tannery et al, *Encyclopédie de la stratégie*, Paris, Magnard-Vuibert, 2014, p. 785-799.

Yves Citton
(Université de Grenoble / UMR *LIRE* CNRS 5611)

Management des cœurs

La stratégie performative de management des cœurs.

Magie tyrannique ou réalisme révolutionnaire ?

Peut-il y avoir une « stratégie » de l'amour du prochain ? Tout semble devoir s'y opposer, à commencer par l'étymologie : le *stratos* (l'armée) a besoin d'un *stratègos* (un général) pour *stratègein* (commander ses troupes) vers l'écrasement d'un ennemi. Parler en termes de « stratégie », c'est donc – originellement – se plonger dans un monde d'épées sanglantes et de mâles en sueur, qui ne persisteront dans l'être qu'en hurlant leur haine destructrice et en accumulant des montagnes de cadavres. En se déplaçant du terrain boueux des champs de bataille aux moquettes veloutées des bureaux climatisés, la « stratégie » n'a conservé qu'une seule scène originelle de ce passé sanglant : sous la direction d'un commandant en chef (PDG, CEO), quelques dirigeants (majoritairement mâles) se penchent sur une carte (un budget, un tableau Excel) pour décider de la marche à suivre au cours des prochains jours ou des prochains mois.

Ce déplacement a-t-il sublimé la haine, qui visait à la destruction de l'ennemi, en amour, qui cherche désormais séduire des collaborateurs, des actionnaires et des clients ? C'est ce que voudrait nous faire croire toute une idéologie managériale, qui remonte certes à très loin, mais qui a repris de nouvelles couleurs au cours de développements assez récents. Née des sciences morales, l'économie politique était présentée par certains de ses fondateurs comme une traduction moderne et rationnelle du vieil impératif chrétien de charité : *Tu aimeras ton prochain en maximisant la production*, c'est-à-dire en lui fournissant autant de ressources que possible pour la poursuite de son bien-être (Citton,2001). En une page célèbre, Adam Smith soulignait pourtant que ce nouvel évangile reposait moins sur l'amour du prochain ou la bienveillance du boulanger que sur un amour-de-soi bien entendu et dûment calculé. La question qui paraît revenir hanter le management contemporain pourrait dès lors se formuler de la façon suivante : le meilleur moyen pour le boulanger d'augmenter son profit n'est-il pas, en dernière analyse, d'aimer son métier, d'aimer ses employés et d'aimer ses clients ? *Sincèrement*, s'entend – un vague sourire figé ne fera plus l'affaire : il faut désormais « y croire ».

En passant du terrain militaire au champ économique, et en s'étendant de la production des biens matériels à la gestion des services, des désirs, des affects et des cœurs, la stratégie serait-elle devenue une science de l'amour ? Cette « révolution » doit-elle nous réjouir ou nous inquiéter ? Que se passe-t-il lorsque les managers se proclament « altruistes » ou « révolutionnaires », lorsqu'ils troquent le bâton pour la carotte, lorsque la dynamique de la performativité colonise le langage de la performance ? On tentera de répondre à ces questions par l'entremise d'un assez long détour par le néo-spinozisme contemporain, qui nous permettra à la fois de définir certains paramètres essentiels d'une conception « stratégique » de l'existence humaine (à travers la notion de « conatus ») et de repérer une profonde ambivalence qui structure les pratiques managériales contemporaines.

Le Principe de la Carotte et la Révolution Orange

En 2007 et 2010, le duo Adrian Gostick et Chester Elton a publié deux livres à grand succès, listés parmi les best-sellers du *New York Times*, diffusés jusque dans les kiosques d'aéroports nord-américains et traduits en vingt langues, intitulés respectivement *The Carrot Principle. How the Best Managers Use Recognition to Engage their People, Retain Talent and Accelerate Performance* et *The Orange Revolution. How One Great Team Can Transform an Entire Organization*. Proclamant apporter des « preuves scientifiques » basées sur des études menées auprès de 200 000, puis de 350 000 personnes sur plus de 10 ans, ces deux ouvrages mobilisent une rhétorique qui n'est guère originale en soi, mais qui présente l'intérêt de concentrer et d'exacerber un certain nombre de particularités révélatrices d'une évolution à grande échelle.

Le vocabulaire et le crédo déployé par *the Carrot movement* peut se résumer sommairement comme suit. « Une carotte est quelque chose qu'on utilise pour inspirer et motiver un employé » (Gostick&Elton,2007:9). La *recognition*, à savoir la reconnaissance du mérite par une récompense symbolique, constitue une carotte bien plus efficace que les habituels systèmes de primes et de bonus monétaires. Le souci premier du manager doit être de rendre ses employés heureux de façon à maximiser la *rétention*, c'est-à-dire de façon à minimiser un turnover de main d'œuvre toujours très coûteux pour l'efficacité de l'entreprise. La *recognition* constitue par ailleurs le meilleur moyen d'« accélérer » les performances de l'entreprise et de maximiser ses profits financiers : « les firmes qui mettent en place des procédures efficaces de *recognition* de l'excellence obtiennent des retours sur investissements plus de trois fois supérieurs à ceux obtenus par les firmes qui ne le font pas » (Gostick&Elton,2007:16).

Les carottes se cultivent à travers des procédures explicitées jusque dans leurs plus ténus détails : le livre prescrit des dialogues-types que l'on doit tenter de tenir avec ses employés, bien entendu, mais aussi avec leur maman, avec son dry-cleaner ou avec le chef scout de ses enfants. Au plus haut niveau de généralité, les carottes ont besoin d'une *graine* : « poser des objectifs clairs ». Cette graine doit être *plantée* : « communiquer ouvertement ». Il faut l'*arroser* : « établir la confiance ». Il faut savoir *arracher les mauvaises herbes* : « tenir chacun responsable ». Alors seulement viendra l'heure de la *récolte* : « l'engagement total des employés, leur satisfaction, une augmentation du taux de profit et de la loyauté des clients » (Gostick&Elton,2007:24). On comprend que la référence à la notion de *culture* soit centrale pour nos deux auteurs. La *Carrot Culture* est une culture de la culture : « la culture est la fondation de tout ce que vous embrassez, and la raison de tout ce que vous faites » (Gostick&Elton,2007:97). Le bon manager a donc pour fonction première d'inspirer une certaine « culture » dans laquelle baignent tous ceux qui le côtoient.

Le deuxième livre, visiblement publié pour servir de *sequel* au premier succès (selon des logiques typiquement hollywoodiennes), rajoute une couche d'orange sur cette première culture de la carotte. C'est le vocabulaire de la science politique qui prend désormais le dessus sur celui du jardinage. Dès avant l'Ukraine, une série de révolutions orange avaient déjà agité l'Irlande, la Chine, l'Angleterre et les Pays Bas, avec pour point commun que « ces révolutions signalaient une transition – une quête inspirée menée par des gens désireux d'améliorer le monde qui les entourent » :

> Dans le monde du business, une Révolution Orange possède la même profondeur de passion. L'intention n'est toutefois pas de renverser un régime. Cette Révolution Orange commence plutôt dans les cœurs des membres d'une équipe – concentrés sur un effort visant à surmonter des barrières, à dépasser des attentes et à vaincre la stagnation. (Gostick&Elton,2010:13-14)

La Révolution Orange appelle les dirigeants à reconnaître « l'interdépendance » qui caractérise nos nouveaux modes de vivre et de produire : « un leader ne peut pas réussir tout seul ». C'est bien *un renversement de pouvoir* qu'il faut savoir opérer si l'on entend gagner la course à l'excellence : « plus les managers donnent de pouvoir à leurs employés, plus ces employés estiment leurs dirigeants », plus l'équipe est unie et performante, et mieux l'entreprise sera positionnée pour dépasser ses concurrents (Gostick&Elton,2010:18). On retrouve au fil de ces pages toute une série de termes et de slogans directement empruntés aux théories politiques de la « démocratie radicale » (issue de Marsile de Padoue, de La Boétie et de la tradition spinoziste).

En lieu et place d'une graine de carotte, on a ici le mouvement de composition d'une *cause commune* (dont le modèle historique est emprunté à une anecdote fournie par George Washington) :

> La méthode préférée pour générer un engagement total de la part des employés est de faire que chaque personne dans l'entreprise puisse faire entendre sa voix dans le processus qui détermine la cause ultime et unificatrice (*the overarching cause*). […] Rien d'autre – ni bonus, ni récompense en nature – ne motive autant que l'opportunité de définir et de s'unir derrière une cause commune. (Gostick&Elton,2010:24-25)

On ne s'étonnera pas de voir la notion d'*empowerment* montrer le bout de son nez au coin de nombreux développements :

> La différence essentielle entre l'*accountability* imposée et l'*accountability* volontaire est quelque chose d'aussi simple que l'*empowerment*. […] En donnant aux employés l'occasion de participer au développement des procédures de travail et d'évaluation, on élimine les craintes d'iniquité et d'abus, et on les encourage à être fiers des résultats de leur travail. (Gostick&Elton,2010:63)

« Le succès ne vient pas d'un dirigeant puissant, mais de la puissante équipe qu'il dirige ». Ce propos d'un manager anonyme situant dans la puissance du collectif la raison cachée des succès individuels figure dans une section dont le sous-titre fournit la référence la plus explicite à la rhétorique de la démocratie radicale : *Give Power to the People* (Gostick&Elton,2010:205). On se demande souvent quoi d'autre qu'un pur aveuglement idéologique empêche les auteurs d'aller jusqu'au bout de leur raisonnement, qui paraît devoir aboutir à prôner la pure et simple autogestion ouvriériste, que des auteurs « authentiquement révolutionnaires » comme Antonio Negri et Michael Hardt situent à l'horizon de la « production biopolitique » qui caractérise l'époque dans laquelle nous entrons (Negri&Hardt,2000, 2004, 2009).

Un bref survol anthropologique de l'évolution de la notion de travail retrace en deux pages une histoire que ne désavoueraient pas les plus radicaux des opéraïstes italiens : étymologiquement lié au supplice du *tri-palium* (« un instrument de torture employant trois pals et une dose létale de feu »), originellement vécu comme « une punition » (figurée par la chute d'Adam), le travail est vite apparu comme « la malédiction des pauvres » ; malgré les meilleurs efforts de Martin Luther et de Henry Ford qui voulaient en faire apparaître « le privilège de l'homme libre », les crises économiques des années 1990 et 2000 ont « désillusionné » bon nombres d'employés qui n'y voient qu'une « nécessité déplaisante » : « un travailleur américain ou canadien moyen consacre aujourd'hui chaque année à son emploi un mois complet de plus que ce n'était le cas pour la génération antérieure, davantage que les citoyens des autres pays occidentaux (160 heures pour être précis), et bien davantage même que les paysans médiévaux soumis à la servitude » (Gostick&Elton,2007:60-61 & 2010 :71). Entre les impasses de l'*accountability* imposée et les difficultés de la servitude volontaire, les voies du management contemporain sont donc bien étroites.

Pour s'y frayer un chemin, nos deux auteurs associent un troisième principe à la *common cause* et à l'*empowerment*, celui de la *self-actualization*. En écho (indirect ?) avec un autre concept développé lui aussi par les autonomistes italiens des années 1970 (celui d'auto-valorisation), l'idéal d'une *self-actualized workforce* couronne tout l'édifice construit à propos de la *recognition* :

> Une bonne part de l'attitude d'un employé envers son travail est impulsée de façon interne (*internally driven*) par son désir personnel d'autonomie et de réussite. Pour aider leurs employés à réussir dans leurs fins, les managers efficaces et éclairés modifient aujourd'hui leur façon de diriger. Ils ont appris à motiver leurs troupes en mobilisant les espoirs et les attitudes que chaque personne développe autour de son travail. Ils aident leurs employés à réaliser leur potentiel. […] Dans une culture de la *recognition*, les gens cherchent davantage [qu'à être seulement validés par leurs dirigeants] : l'auto-actualisation. Bien entendu, ceci est une bénédiction pour toute organisation, puisque des employés avides d'auto-actualisation s'efforcent d'exceller et d'atteindre leur plus haut potentiel. On obtient alors un niveau de performance où les travailleurs sont pleinement engagés et désireux de donner à leur travail tout ce qu'ils ont de mieux, ce qui génère des avantages à la fois pour l'organisation et pour l'individu. (Gostick&Elton,2007:58-59)

La pilule de la servitude ne passera que lorsque les serfs se prendront à « y croire ». Ce sont leurs propres espoirs et leurs propres désirs, tels qu'ils se déploient non seulement sur leur poste de travail mais tout « autour de » leur emploi, qui font à la fois le suc de la carotte et l'attrait de la couleur orange.

On voit du coup apparaître plus clairement les enjeux de la stratégie qui se met en place à travers des livres comme *Le Principe de la carotte* et *La Révolution Orange*. C'est bien d'une guerre qu'il s'agit, mais l'adversaire n'est plus tant à chercher chez les Japonais, les Mexicains, les Coréens ou les Chinois, que dans le cœur des ouvriers occidentaux. L'ennemi que vise cette stratégie, c'est *la désaffection* qui menace dans sa source même le travail productif (et donc les profits qu'on espère en tirer). Les nouveaux *stratègoï* n'entrent plus en campagne pour détruire les forces de l'adversaire, mais pour inspirer *l'amour* (du travail) à leurs propres troupes. À l'âge de ce que Franco Berardi a baptisé le « sémiocapitalisme », les conflits portent sur diverses façons de « mettre les âmes au travail », tantôt pour leur accorder de nouvelles marges d'autonomie, tantôt pour les enrôler dans d'absurdes « fabriques de l'infélicité » (Berardi,2009 & 2010).

Management des émotions et stratégie du conatus

Voilà déjà trente ans que, dans *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Arlie Russell Hochschild attirait notre attention sur l'importance de l'*emotional labor*, et sur les défis propres au fait qu'un nombre croissant d'emplois (un tiers disait-elle alors) impliquent une gestion commerciale des affects. À partir d'une enquête menée sur la formation des hôtesses de l'air, elle mettait en lumière la production de schizophrénie inhérente au fait de devoir réprimer ses propres émotions pour tenir le rôle enjoué d'un accueil souriant et d'un service empressé, face à des clients fréquemment angoissés et impatients, qui hésitent rarement pour leur part à exprimer leurs frustrations et leurs caprices de la manière la moins retenue.

Elle soulignait surtout que le jeu de rôle pour lequel on entraînait la future hôtesse ne lui permettait pas de se contenter d'afficher un sourire figé et une politesse de surface, mais lui imposait en réalité de « ressentir sincèrement » les sentiments dont son contrat professionnel attendait qu'elle fasse parade. Reprenant des catégories développées dans le cadre de la dramaturgie, elle montrait que le conditionnement professionnel visait à dépasser le *surface acting* (je joue un rôle en mimant les gestes de mon personnage, sans m'identifier à lui) en direction du *deep acting* (je joue d'autant mieux mon rôle que je deviens mon personnage,

que « j'y crois » comme si c'était ma vérité). Pour les hôtesses comme pour tous les emplois centrés sur les services à la personne et sur l'accueil de clients, « paraître « aimer son travail » devient une part inhérente du travail, et essayer véritablement de l'aimer, et de prendre plaisir au contact des clients, aide le travailleur dans cet effort » (Hochschild,1983:6).

C'est ce nouvel impératif managérial exigeant des employés qu'ils « aiment leur travail » qui pousse les grands prêtres de la Carotte à critiquer les insuffisances d'un ancien style de *rational-based management* reposant sur les récompenses financières (hausses de salaire, primes, bonus), dont ils reconnaissent qu'il peut « construire un environnement de travail solide », mais dont ils soulignent qu'il est incapable « de créer une culture professionnelle hautement engagée et hautement profitable ». Ils lui opposent un *emotional-based management* dans lequel « le dirigeant est à l'écoute du désir d'auto-réalisation de chaque employé » et dans lequel « ce qui va dans l'intérêt de l'employé tend à se confondre avec ce qui va dans l'intérêt de l'entreprise » (Gostick&Elton,2007:67-68).

On voit apparaître ici la notion-clé qui sert d'horizon ultime à tous ces champs de carottes : *l'alignement*. Cet impératif d'alignement est répété avec une insistance symptomatique dans les cinq caractéristiques qui identifient les collectifs les plus exemplaires de la Révolution Orange :

> 1. Ils impliquent leurs employés à tous les niveaux où s'établissent non seulement la cause commune, mais également les valeurs devant en assurer la réussite.
> 2. Ils alignent la cause de l'équipe sur les objectifs plus larges de l'organisation dans son ensemble.
> 3. Ils articulent une profession de foi concise et distinctive, qui exprime la cause et aide l'équipe à se singulariser au sein de son champ professionnel.
> 4. Ils communiquent fréquemment et clairement cette finalité partagée, dont ils font leur signe de ralliement.
> 5. Ils alignent leurs objectifs, leurs rythmes et leurs célébrations sur la cause choisie. (Gostick&Elton,2010:37)

Sous le drapeau de la Révolution Orange, la stratégie managériale consiste à faire en sorte que les intérêts de l'employé et ceux de l'entreprise « s'alignent » aussi parfaitement que possible, de façon à ce qu'il devienne indifférent de travailler pour soi (auto-actualisation) ou pour son patron (profit actionnarial). Pour comprendre les ambivalences inhérentes à un tel effort d'alignement, il faut en resituer le projet dans une longue tradition de pensée qui remonte à plus de trois siècles.

Le livre le plus riche pour déployer les enjeux de la notion de « stratégie » a été publié par un philosophe contemporain, Laurent Bove, penché sur une lecture minutieuse d'un autre philosophe, Benedictus de Spinoza (1632-1677). Pourquoi inscrire la Révolution Orange dans la filiation de Spinoza (qui n'appréciait pourtant guère la prise de pouvoir de Guillaume d'Orange sur les Provinces Unies de son temps) ? Parce qu'on peut faire remonter au scandale qu'a causé sa pensée à l'aube de la modernité la première formulation systématique d'une philosophie de l'auto-actualisation. « Dieu », pour Spinoza, n'est rien d'autre que la réalité (la « nature ») en train de se faire, de s'auto-constituer, de s'auto-actualiser. En niant tout à la fois la Providence, le libre arbitre, la séparation entre un Dieu bienveillant et une nature (humaine) imparfaite, le philosophe hollandais s'est certes aliéné la plupart de ses contemporains, mais il a initié un courant de pensée, fréquemment désigné par le terme de « Lumières radicales » (Israel,2002), qui a marqué en profondeur tout un pan de la pensée occidentale, depuis des matérialistes du XVIIIe siècle (comme Denis Diderot) jusqu'à des philosophes contemporains (comme Gilles Deleuze, Etienne Balibar ou Antonio Negri).

Faute de croire en un planificateur central providentiel, ce courant de pensée considère la réalité comme résultant de processus d'auto-organisation impulsés par l'entrecroisement des « conatus » propres à chaque être. Le terme de *conatus* désigne chez Spinoza la tendance,

l'effort, la pulsion qui pousse chaque existant à persister dans son être. Il vise à couvrir à la fois les forces qui, à travers des phénomènes d'attraction physique, poussent un caillou à garder sa forme et à poursuivre son mouvement dans le vide, et les forces qui, dans le domaine biologique, pousse les êtres vivants à assurer leur survie et à chercher le bien-être, ainsi que, dans la psychologie ou la sociologie humaines, les forces qui animent nos désirs individuels et la persistance transindividuelle de nos institutions. Depuis le caillou jusqu'à la nation, le conatus désigne donc le mouvement par lequel une chose persévère dans son existence.

L'originalité du livre de Laurent Bove vient de ce qu'il réinterprète la pensée spinoziste en termes de « stratégie », comme l'annonce explicitement son titre : *La stratégie du conatus. Affirmation et résistance chez Spinoza*. Dès lors qu'on refuse de croire à un Dieu providentiel qui aurait pré-arrangé les rapports qu'entretiennent les choses entre elles de façon à ce qu'elles conviennent aux besoins (matériels et spirituels) des humains, notre monde apparaît comme un gigantesque et chaotique champ de bataille entre des conatus que rien ni personne n'a harmonisés pour qu'ils coexistent en paix. « Le concept de stratégie désigne donc, tout d'abord, la capacité d'un corps à poser et à résoudre les *problèmes* que pose sa propre actualisation dans une situation de risque et d'impuissance qui le désigne immédiatement comme victime » (Bove,1996,15).

Pour faire face à tous les dangers qui menacent leur survie, les humains développent des réactions quasi-instinctives (j'esquive un objet qui s'approche trop rapidement de ma tête), des habitudes (je regarde vers la gauche et vers la droite avant de traverser la rue), ainsi que d'innombrables procédures de plus en plus compliquées au fil du développement historique (je vais tous les trois ans faire un test de détection du cancer de la prostate). Parmi toute cette gamme de comportements infiniment variés, le spinozisme nous invite à marquer une distinction essentielle entre ceux qui sont fondés sur l'intellection de relations causales qui régissent la (re)production de la réalité (et qui relèvent du domaine de *la Raison*) et ceux qui sont fondés sur notre réaction plus ou moins spontanée aux impressions confuses des sens (et qui relèvent du domaine de *l'Imagination* et des *Affects*).

Lorsque notre comportement envers les choses et les individus qui nous entourent n'est fondé que sur les associations accidentelles auxquelles donne lieu l'Imagination, nous sommes exposés aux erreurs les plus funestes et aux conflits les plus néfastes. Les réactions spontanées aux affections des images qui m'impressionnent me jettent dans un « régime d'hétéronomie », où je subis une loi qui me vient de la coïncidence chaotiques entre des impressions dont je ne contrôle ni l'apparition ni les conséquences. « C'est sur le constat d'échec d'une logique spontanée du conatus, en régime d'hétéronomie, qui favorise le déploiement quasi autonome de la violence, qu'une stratégie rationnelle s'impose comme une nécessité vitale » (Bove,1996,17).

On peut dès lors distinguer deux *types* de stratégie dans l'image des comportements humains que nous propose le spinozisme. En général, une *stratégie réactive* nous pousse à éviter les dangers et à affirmer notre désir de persister dans l'être en se basant sur des associations affectives régies par le chaos des rencontres. Dans certains cas – que la philosophie spinoziste se propose pour but de généraliser le plus possible – une *stratégie rationnelle* nous permet de comprendre quelques-unes des relations de causalité qui structurent la production de notre réalité, nous mettant ainsi en position d'utiliser ces relations causales pour produire une réalité qui convienne mieux à nos besoins. Dans les deux cas, il s'agit bien de lutter contre ce qui nous menace de destruction ; dans les deux cas, une force active de pensée impulse nos comportements ; dans les deux cas, le sujet agissant tente de « manager » au mieux ses faits et gestes au sein d'un environnement postulé hostile.

Une deuxième dichotomie, entre deux *niveaux* d'action, permet de faire déboucher la stratégie du conatus, qui relève originellement de la lutte pour la survie, sur des perspectives

de collaborations pacifiées. Dans la proposition 35 de la quatrième partie de l'*Éthique*, Spinoza précise qu'« il n'est donné dans la nature aucune chose singulière qui soit plus utile à l'homme qu'un homme vivant sous la conduite de la Raison » : « les hommes éprouvent qu'ils peuvent beaucoup plus aisément se procurer par un mutuel secours ce dont ils ont besoin, et qu'ils ne peuvent éviter les périls les menaçant de partout que par leurs forces jointes » (Spinoza,1677:IV,35). Au-dessus d'un premier niveau de rapport entre les choses qui est régi par une *stratégie de conflit* et de guerre, les humains érigent donc un deuxième niveau, qui médiatise les conflits potentiels en des *stratégies d'alliance*, grâce auxquelles ils institutionnalisent leurs rapports d'utilité mutuelle.

Que les stratèges s'affrontent dans la boue des champs de bataille ou sur des moquettes de bureaux climatisés, ces deux niveaux interagissent de façon constante. La guerre contre l'ennemi (ou le concurrent) conditionne la façon dont je compose les conatus de mes propres troupes (ou de mon équipe managériale). Réciproquement, la cause commune qui rassemble les conatus de mon équipe entre en conflit avec d'autres causes communes qui animent des équipes apparaissant comme rivales. Il serait donc juste d'affirmer que les rapports de compétition et de guerre pour la survie constituent un horizon indépassable de l'ontologie spinoziste, et qu'il faut conserver à la dimension « stratégique » du conatus son caractère originellement polémique. On peut toutefois mettre en lumière deux lignes de fuite de la philosophie spinoziste qui paraissent donner aux stratégies d'alliance une certaine priorité dans les relations entre humains par rapport aux stratégies de conflit.

En-deçà de l'existence individuelle de chacun de nous, le spinozisme nous invite en effet à reconnaître tout ce que cette existence doit à la production *commune* de la vie par la multitude des humains organisés en sociétés. Nos vies ne sont proprement « humaines » que parce qu'elles ont pu prendre forme au sein d'institutions suffisamment pacifiées pour permettre à nos géniteurs de produire collectivement la nourriture, les habitations, les vêtements, l'énergie, les savoirs, les médicaments, les livres qui nous ont faits ce que nous sommes. La vie humaine *présuppose* donc des stratégies d'alliance.

Au-delà de nos intérêts individuels, le spinozisme nous invite également à reconnaître l'horizon d'un commun identifié à la connaissance rationnelle des relations causales. La concurrence-compétition qui semble régir les rapports entre toutes les choses rencontrées dans la nature paraît se transmuter en concurrence-convergence dans le cas très particulier des êtres capables d'intellection rationnelle. « Non par accident, mais par une conséquence de la nature même de la Raison, il advient que le bien suprême de l'homme est commun à tous, cela se déduisant de l'essence même de l'homme en tant qu'elle est définie par la Raison » (Spinoza,1677:IV,35). Les stratégies d'alliance sont non seulement un présupposé de l'existence de chacun de nous, elles sont aussi à l'horizon de ce que nous pouvons faire de mieux : cultiver des connaissances adéquates (causales, rationnelles, scientifiques). La stratégie la plus utile, la plus efficace – la plus « égoïste » au sens où elle maximise mon profit individuel – devrait nécessairement me pousser vers les alliances (« altruistes ») qui maximisent l'intelligence collective.

En d'autres termes, mon auto-actualisation individuelle est nécessairement convergente avec l'auto-actualisation collective de la société qui me nourrit le corps et l'esprit. L'humanité est notre « cause commune » ; nos intérêts et nos objectifs tendent, à travers la stratégisation intelligente de nos conatus, à « s'aligner » vers des intérêts et des objectifs communs.

Résistance ou automation

Contrairement à ce que peuvent laisser supposer les pages précédentes (et contrairement à ce qu'on entend souvent répéter), le spinozisme n'est nullement un rationalisme étroit, idéal, utopique, se contentant de disqualifier et d'éliminer la dimension imaginaire et affective de l'expérience humaine. Nous ne pouvons pas vivre « sous la seule conduite de la Raison »,

nous devons apprendre à vivre avec notre Imagination – et c'est tout l'enjeu de l'*Éthique* que de nous aider à moduler nos affects pour mener une vie aussi joyeuse que possible. Non seulement, il y a une proportion incompressible de réactions affectives, avec lesquelles nous devons apprendre à composer, mais surtout Imagination et affects sont porteurs de dynamiques positives que nous pouvons tenter de mettre à profit.

De même, la convergence des intérêts humains n'est nullement une donnée observable comme telle dans la réalité des rapports sociaux actuels. Elle relève d'une logique profonde que viennent contredire des milliers d'expériences quotidiennes. L'auto-actualisation et l'auto-constitution des communautés humaines est une aventure en cours, dont rien – aucun Dieu bienveillant – ne garantit le succès ni la pérennité. L'histoire chaotique de l'humanité est faite de l'entrecroisement d'innombrables stratégies (partiellement réactives et partiellement rationnelles, relevant partiellement de conflits et partiellement d'alliances) visant chacune à s'approprier pour des fins particulières la puissance commune de la multitude – la *potentia multitudinis*, définie comme la somme de ce que peuvent faire ensemble les individus qui collaborent à la reproduction d'une société. Toute action collective relève du piège-à-conatus : la puissance de la multitude n'existe à chaque moment historique que *contenue* dans certaines formes institutionnelles, qui, ici encore, tout à la fois y trouvent de quoi se « remplir » de force, « capturent » cette force en la réorientant selon les finalités propres à chaque institution et « limitent » le déploiement de cette force de façon à ne pas remettre en cause leur fonctionnement institutionnel.

On l'aura compris, la stratégie du conatus spinoziste entretient à la fois de profondes consonances et des points de divergence essentiels avec la stratégie managériale évoquée ici. Le sous-titre du livre de Laurent Bove permet de mettre le doigt sur la plus significative de ces divergences : telle que l'interprète l'exégèse spinoziste récente, la stratégie du conatus est une affaire d'*affirmation* et de *résistance*. La force de l'argument tient au fait de considérer affirmation et résistance, non pas comme des mouvements contradictoires (l'affirmation étant positive, la résistance étant négative), mais comme deux faces indissociables de tout conatus, qui poussent nécessairement dans la même direction et que l'on ne peut mettre en contradiction sans entraîner des effets d'asservissement. La distinction proposée ci-dessus entre « stratégies de conflit » et « stratégies d'alliance » ne doit pas être comprise comme désignant des niveaux séparés, étanches et indépendants entre eux, mais bien plutôt comme constituant les deux faces d'une même réalité. On l'a vu, je lutte contre des ennemis en m'alliant à des amis, et je lance rarement une entreprise collective sans rencontrer sur mon chemin d'autres collectifs qui se trouvent y faire obstacle. C'est donc du même mouvement que j'*affirme* une certaine force d'auto-actualisation et que je *résiste* aux forces qui s'y opposent dans la réalité telle qu'elle est donnée. On comprend ce qui fait la particularité (profondément anti-politique et anti-révolutionnaire) d'une Révolution Orange qui se veut pure positivité, pure affirmation (*Yes we can !*), sans accorder la moindre place à la résistance. Quoiqu'ils visent explicitement à constituer des « communautés de révolutionnaires », les auteurs précisent prudemment : *we're not talking mutiny !* (Gostick&Elton,2010:73).

Or, contrairement à un lieu commun qui fait du « bon citoyen » celui qui respecte scrupuleusement les lois et les normes en vigueur, le néo-spinozisme politique nous invite à reconnaître que « c'est la résistance qui fait le citoyen » (Bove,1996,264), c'est-à-dire que l'individu est le lieu d'une affirmation de désir et de puissance qui *excède* toujours les cadres institutionnels que lui propose sa société. Écoutons Laurent Bove développer ce point en contrastant les conceptions politiques (en apparence très proches) proposées par Hobbes et Spinoza :

> Dans une société politiquement organisée, c'est la société elle-même qui construit l'individu social ajusté, c'est-à-dire obéissant ; dans un État tyrannique, le désir du souverain est que cet ajustement soit parfait. […] Cette construction d'automates reste,

> pour une société, la limite idéale mais aussi contradictoire de l'obéissance. […] Chez Hobbes, la réussite du sujet pensant est sa disparition même dans l'automation : le sujet rationnel est le sujet fonctionnel, c'est-à-dire l'automate totalement assujetti aux fins de la souveraineté dont la stratégie – ou la téléologie – est d'autant plus parfaite qu'elle est adaptée *a priori* à ses conditions politiques d'existence. (Bove,1996,264-265)

On reconnaît sous les traits de cette « tyrannie » hobbesienne une visée constante de tous les efforts de « gestion » que déclinent les manuels de stratégie managériale et les programmes de MBA. L'idéal commun du management (orange ou de n'importe quelle autre couleur) s'identifie à un « ajustement parfait » des employés à la fonction que leur attribue l'entreprise. C'est bien une « construction d'automates », souriants, infiniment serviables et (cerise sur le gâteau) enjoués, qu'analyse Arlie Russell Hochschild dans son enquête sur la chaîne de montage mise en place dans le Delta Training Center d'Atlanta pour produire des armées d'hôtesses de l'air capables d'obéir aux caprices des clients les plus insupportables. L'entraînement a précisément pour but de neutraliser *a priori* toute résistance de la part de leur subjectivité singulière, afin d'assurer la disparition de leurs affects propres derrière la façade automatisée requise par les besoins commerciaux de l'institution.

Malgré de nombreux échos de surface avec cet idéal de « gestion », c'est une finalité très différente qui anime les institutions promues par la philosophie politique spinoziste :

> C'est une tâche historique que de permettre à l'État de réaliser sa propre fin qui n'est pas la domination des hommes mais la liberté ; qui n'est pas la production d'automates (plus ou moins bien réglés) mais de véritables sujets humains, aptes à travailler ensemble à construire une société de concorde et de paix, une société autonome, où tous les citoyens participeront effectivement au sujet de la constitution politique. C'est la dynamique même de la vie dans son essence affirmative et dans sa farouche résistance à toutes les figures de l'oppression qui l'affirme : les hommes ne peuvent pas être maintenus longtemps à l'état de bêtes brutes ou d'automates. (Bove,1996,269)

À la lumière de ces remarques faites par Laurent Bove pour contraster l'idéal d'« automation fonctionnelle » promu par la tyrannie hobbesienne et l'idéal de « farouche résistance à l'oppression » promu par Spinoza, on peut opérer un retour critique sur les pratiques managériales décrites dans le *Principe de la Carotte* et dans la *Révolution Orange*. Si celles-ci visent bien à opérer une convergence entre les désirs des employés et ceux des managers (et des actionnaires dont ils représentent en principe les intérêts), cette convergence relève d'un alignement opéré par le haut. Il s'agit de capter la puissance active des travailleurs pour la mobiliser au service d'une quête de profit dont la finalité échappe à leur autonomie décisionnelle – puisque les beaux discours sur l'auto-actualisation d'une « cause commune » ne vont jamais jusqu'à investir l'assemblée des salariés d'un réel pouvoir de décision « stratégique » (réservé au Conseil de direction ou à l'assemblée des actionnaires). Voilà qui relèverait sans doute de la « mutinerie » – seule forme de résistance possible à la tyrannie.

Démonologie et imagination constituante

Un autre penseur contemporain tirant explicitement son inspiration d'une lecture méticuleuse de Spinoza a analysé en détail et en profondeur les pratiques managériales contemporaines à la lumière de la stratégie du conatus – pour y lui aussi de nouvelles formes de « tyrannie ». Dans un ouvrage intitulé *La Politique du capital*, dont le premier chapitre tentait de mettre à jour « Le conatus du capital », Frédéric Lordon étudiait en termes de stratégies de conflit les luttes auxquelles ont donné lieu les OPE (Offre Publique d'Échange) et contre-OPE lancées en 1999 entre la BNP, Paribas et la Société Générale. Dans un ouvrage plus récent, intitulé *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Frédéric Lordon présente la collaboration en régime capitaliste comme une opération d'enrôlement qui –

comme le prônent explicitement les grands prêtres de la Carotte – a pour visée d'*aligner* les conatus des employés sur le désir (de profit) de l'employeur. « Faire entrer des puissances d'agir tierces dans la poursuite de son désir industriel à soi, voilà l'essence du rapport salarial » (Lordon,2010,19).

Un tel alignement peut toutefois émaner de trois genres de motivation de natures assez différentes entre elles. Dans son régime le plus brutal (qui est toujours prêt à reprendre le dessus en temps de « crise »), le capitalisme opère par la contrainte de « la dépendance intégrale à la division marchande du travail » : il faut trouver à vendre sa force de travail (à n'importe quel prix) ou mourir de faim (avec pour seule alternative de vivre d'aumônes). Comme l'avait déjà montré Marx, le premier moyen de pression sur lequel se construit tout le système capitaliste est donc *le rapport salarial* : faute de détenir moi-même un stock de liquidité, je ne peux pourvoir au flux continu de mes besoins qu'en enrôlant mon conatus au service des détenteurs de capital.

Tout en subissant la pression extérieure générale de la contrainte salariale, bon nombre d'employés correspondent toutefois au portrait proposé par Frédéric Lordon au titre des « joyeux automobiles » que le capitalisme contemporain souhaite peindre à l'entrée de ses bureaux. Ces travailleurs n'alignent pas seulement leur conatus sur celui du capitaliste par crainte de mourir de faim ou de perdre leur logement, mais poussés par un espoir positif d'épanouissement. Un deuxième régime moins brutal, « fordien », s'instaure en effet lorsque les besoins de base sont en général satisfaits (par exemple grâce au développement d'un État-Providence) et que la motivation principale prend la forme des joies consuméristes promises par l'accès aux gâteries de la marchandise. C'est à ce régime que correspond le *rational management* qui appâte les employés à l'aide de promesses de hausses de salaires, de primes et de bonus. Ces employés-là se bougent bien d'eux-mêmes (ils sont « auto-mobiles ») : pas besoin de les menacer du fouet de la misère, ils savent se mettre au pas de course de par leur mouvement propre, pour autant qu'on sache agiter les bonnes carottes sous leur nez toujours en quête de récompense monétaire. Comme c'était le cas sous la brutalité du chantage à la misère, l'emploi reste toutefois pour eux un simple moyen d'obtenir autre chose (à savoir de l'argent).

On n'entre vraiment dans le domaine propre des « joyeux » automobiles que lorsque les employés se portent d'eux-mêmes avec joie vers leur poste de travail, parce qu'ils voient en celui-ci l'occasion d'une « réalisation de soi ».

> Le premier enrichissement – celui qui avait donné à l'*épithumè* capitaliste sa configuration fordienne – avait consisté à ajouter aux affects tristes de l'aiguillon de la faim les affects joyeux de l'accès élargi à la marchandise consommable, et complété le désir d'éviter un mal (le dépérissement matériel) par le désir de poursuivre des biens (mais sous la seule forme des biens matériels à entasser). […] Voilà l'ajout stratégique [de l'entreprise néolibérale] : l'aiguillon de la faim était un affect salarial intrinsèque, mais c'était un affect triste ; la joie consumériste est bien un affect joyeux, mais il est extrinsèque ; l'épithumogénie néolibérale entreprend alors de produire des *affects joyeux intrinsèques*. […] C'est donc l'activité elle-même qu'il faut reconstruire objectivement et imaginairement comme source de joie immédiate, […] désirs du travail heureux ou, pour emprunter à son propre lexique, désirs de « l'épanouissement » et de la « réalisation de soi » dans et par le travail. (Lordon,2010,75-76)

Ce troisième registre, propre aux « joyeux automobiles », est précisément celui où tente de nous introduire la Révolution Orange, avec ses efforts pour aligner l'auto-actualisation de l'employé sur celle de l'entreprise. En insistant sur l'importance de la reconnaissance symbolique (petits mots d'encouragement, éloge officiel, célébrations collectives, dont les effets sont prônés comme supérieurs aux anciennes récompenses monétaires du régime fordien), les grands prêtres de la Carotte situent explicitement leur stratégie managériale dans

« l'économie des affects » (joyeux), plutôt que dans le commerce des valeurs d'échange (Citton,2008). C'est précisément une *épithumogénie* – à savoir un régime de production des affects – qu'ils s'efforcent d'instaurer « culturellement » pour garantir l'alignement des conatus. Symptomatiquement, ils y font référence à l'aide d'un autre mot grec très proche, celui d'*eudaimonia*, qui caractérise le bonheur par le fait d'être habité par un esprit (un « démon ») tourné vers le « bien » (la positivité et la joie) : « Les anciens Grecs avaient compris l'importance d'aligner ses compétences personnelles sur les objectifs d'équipe. Ils appelaient *eudaimonia* la capacité à faire de son mieux dans le champ d'activité où on a le plus à donner » (Gostick&Elton,2010:54).

Au carrefour du vétéro-marxisme et du néo-spinozisme, les analyses qui précèdent permettent de repérer assez précisément où se situe la stratégie managériale développée par les promoteurs de la Révolution Orange, ainsi que par tous les « managers du cœur » qui s'efforcent de nous transformer en joyeux automobiles. Son espace propre est tendu *entre l'automation et la démonologie*. D'un côté, après que le capitalisme industriel des XIXe et XXe siècles a fait de son mieux pour transformer nos corps en machines asservies à des chaînes de montage, le nouvel esprit du capitalisme cognitif s'attache à automatiser nos *âmes* (Boltanski & Chiapello,1999 ; Moulier Boutang,2007 ; Berardi,2009). Au nom de l'efficacité fonctionnelle (réduite à un moyen de maximiser les taux de profit actionnarial), il multiplie les procédures visant à contrôler, contenir et prescrire la façon dont nos émotions nous font réagir aux stimulations de notre environnement. La formation des hôtesses de l'air et l'*emotional-based management* illustrent de façon emblématique cette invasion de la subjectivité par des stratégies de contrôle qui tentent d'aligner non seulement les gestes de nos corps mais le contenu de nos affects sur les réactions standardisées qui conviennent le mieux aux besoins commerciaux de l'entreprise.

D'un autre côté, en reconnaissant que ces besoins ne sauraient se satisfaire d'une obéissance purement extérieure à des consignes préprogrammées, et en exigeant des employés qu'ils ressentent effectivement ce que les logiques commerciales veulent leur faire ressentir, ces stratégies managériales se voient contraintes de réintroduire « un fantôme » de subjectivité dans la machine humaine qu'ils viennent d'automatiser. La Révolution Orange détourne l'eudémonisme des Anciens pour court-circuiter sa perspective originelle de bonheur réfléchi en asservissement aligné sur l'intérêt d'autrui. On comprend qu'il faille recourir à de puissants fétiches pour espérer envoûter ainsi des êtres par ailleurs rationnels et bien éduqués (Stengers et Pignarre,2004). Le culte de la Carotte n'est qu'une parodie de ce type de fétiches, qui se parent de couleurs plus communes en prenant la forme de « retour sur investissement », de « pouvoir d'achat », de « compétition internationale » ou de « croissance du PIB ». Ces bons démons en charge d'inspirer l'amour du travail à des employés parfaitement alignés remplissent une fonction essentielle : on a vu en effet qu'il ne suffisait plus de prêter son apparence à un jeu de rôle machinisé, mais que l'entreprise ne pouvait désormais espérer de profit qu'en mobilisant émotionnellement des employés qui « y croient ».

Parler de « démonologie » pour qualifier de telles stratégies managériales ne revient nullement à les dénoncer comme de purs leurres inconsistants. Les pratiques d'envoûtement décrites sous l'emblème de la Carotte recoupent en partie celles promues par un activisme politique radical, proche des mouvances autonomistes (Vercauteren,2007). Spinoza a certes cherché à débarrasser les humains des illusions d'un Dieu providentiel veillant sur notre bonheur individuel et commun, mais il n'en mesurait pas moins l'efficace propre aux imaginations humaines, dès lors que celles-ci parviennent à se coaguler en institutions collectives. En parlant d'*imagination constituante*, Laurent Bove souligne que « les institutions se constituent réellement comme causes des affects collectifs, réalisant ainsi historiquement la causalité imaginaire. Par les institutions, la causalité imaginaire devient conditionnement réel des affects » (Bove, 1996,216).

Des livres comme *The Carrot Principle* et *The Orange Revolution* sont à considérer comme deux des innombrables briques imaginaires qui constituent l'édifice réellement effectif du discours managérial contemporain. À travers cet édifice, « l'imagination constituante est bien productrice de formes véritablement nouvelles, de valeurs nouvelles et par là même d'un nouvel univers de signification » (Bove, 1996,217). Des dizaines de milliers de lecteurs, des centaines de milliers d'étudiants de programmes de MBA sont conduits à s'imprégner de ces significations et de ces valeurs, sont entraînés à sacrifier au culte de ces fétiches et à « croire » à la réalité effective de l'envoûtement dont ils sont les vecteurs.

Arrivé à ce stade d'une réflexion envoûtée elle-même par les fétiches hybrides du vétéro-marxisme (« capitalisme », « rapport salarial ») et du néo-spinozisme (« conatus », « Imagination », « Raison »), l'analyse pourrait se conclure sur une condamnation indignée des pratiques de « gestion », dont les stratégies les plus raffinées ne conduisent qu'à transformer les subjectivités humaines en automates, neutralisant la force d'affirmation et de résistance qui fait le propre de la liberté humaine. On rabattrait ainsi ces stratégies sur un vieux modèle conflictuel, selon lequel les classes dominantes « exploitent » la naïveté des classes dominées, à l'occasion d'un jeu de dupes soumettant des victimes impuissantes à des manipulateurs machiavéliques. C'est toutefois une autre histoire – moins convenue et plus intéressante – qu'on peut tenter de faire émerger de l'analyse symptômale des prétentions pas forcément ridicules des promoteurs de la Révolution Orange.

L'utopie d'un double alignement

Bruno Latour nous a appris à récuser la distinction entre les *faits* établis par la science (moderne) et les *fétiches* auxquels croient les superstitieux (pré-modernes). En nous invitant à concevoir la puissance d'agir humaine comme reposant sur des *faitiches*, il souligne un double croisement entre faits et fétiches. D'une part, comme les fétiches, les faits scientifiques résultent eux aussi de constructions humaines dans lesquelles notre imagination joue un rôle essentiel ; d'autre part, comme les faits, les fétiches ont leur efficience propre et objective, dès lors que des sujets humains se trouvent « y croire » (au moins un peu) (Latour,1996). Dire des « retours sur investissement », « pouvoir d'achat », « compétition internationale », « croissance du PIB », « conatus », « Imagination » ou « Raison » que ce sont des faitiches ne suffit donc nullement à les disqualifier. Dès lors que nous n'avons à notre disposition que des faitiches pour agir sur la réalité, il faut apprendre à la fois à prendre la mesure de leur efficacité (de faits) et rester prudents face à leurs illusions constitutives (de fétiches).

« L'illusion n'est politiquement opératoire », affirme Laurent Bove, que dans la mesure où elle se branche sur les habitudes, sur les coutumes, sur les besoins ou sur les désirs d'un peuple : « c'est à cette condition que l'imagination est effectivement constituante, même dans l'illusion » (Bove,1996,214). Si les joyeux automobiles ou les hôtesses de l'air « gobent » le discours managérial de l'amour du travail et prennent effectivement du plaisir à faire des heures supplémentaires pour des projets qui leur tiennent à cœur, ou à servir des voyageurs auxquels elles sont fières de fournir un service mémorable, au nom de quoi se permettrait-on de condamner et de mépriser leur « naïveté » ? Qui dictera les « bonnes » ou les « mauvaises » voies de l'auto-actualisation ?

Même si l'alignement des conatus promu par le discours néo-managérial relève largement du piège-à-con(atu)s, il ne se réduit pas à cela. En plus d'être une technique de captation de la puissance de la multitude, la Révolution Orange a également valeur de symptôme d'un accroissement considérable de cette puissance. Retournons en effet le tableau de soumission misérabiliste peint jusqu'à présent. Si les entreprises sont conduites à se préoccuper de l'auto-actualisation de leurs employés, c'est parce que, dans le cadre des nouveaux modes de production en train de se mettre en place (sous l'égide de l'économie de la connaissance et du *care* – Laugier,2009a & 2009b), la main d'œuvre ne peut plus être

asservie par les anciennes méthodes brutales qui caractérisaient (et qui caractérisent encore) certains pans de la production capitaliste. On a pu (malheureusement) fouetter des esclaves pour les forcer à cultiver la canne à sucre, mais on ne peut (heureusement) pas fouetter des hôtesses de l'air pour les forcer à accueillir les passagers avec un sourire gracieux (et sincère). Les contraintes mises en place pour contrôler leurs complexions affectives sont sans doute plus insidieuses, mais elles ne font que s'adapter à un gain en puissance inhérent au type de travail qu'elles sont chargées d'accomplir. Si les stratégies managériales s'ingénient à aligner les désirs des employés sur les besoins de l'employeur, c'est que les besoins de l'employeur se trouvent plus que jamais auparavant soumis aux désirs des employés.

Prenons-en pour emblème la description que les idolâtres de la Carotte donnent de l'*Altruistic Manager*, qu'ils opposent à l'*Expector Manager*. Alors que ce dernier est perçu par les employés comme ne récompensant les bonnes performances que selon une froide logique de calcul des intérêts, qui module attentes et primes en fonction de plans de productivité établis a priori (conformément au modèle ancien du *rational-based management*), le manager altruiste n'est pas perçu comme distribuant les récompenses (pécuniaires) pour extorquer plus de travail à venir de la part des employés, mais parce que « la reconnaissance du mérite d'autrui semble relever en lui d'un besoin profondément ancré dans sa personnalité ». Les managers altruistes observés au cours de l'enquête, nous dit-on, « prenaient soin instinctivement (*cared instinctively*) de l'individualité de leurs employés et prenaient le temps de découvrir ce qui motivait chacun d'eux » ; ils « ressentaient un besoin compulsif d'améliorer les conditions générales de vie de leurs employés et, en échange, recueillaient de leur part une plus grande loyauté, un plus grand respect et une plus grande confiance » (Gostick&Elton,2007:56-57).

Alors que les *Expectors* ont besoin de calculer froidement la convergence des intérêts humains, les Altruistes sont animés par une attention spontanée au bien d'autrui : selon l'idéal de sagesse représenté par le troisième genre de connaissance chez Spinoza, ils sont parvenus à une intellection *intuitive* du bien commun. La réussite de leurs stratégies managériales vient de leur perception instinctive du fait que « le bien suprême de l'homme est commun à tous [les membres de l'équipe] ».. Le portrait que les promoteurs de la Révolution Orange esquissent de l'*Altruistic Manager* est intéressant en ce qu'il suggère la nécessité fonctionnelle d'un *double alignement* : ce sont non seulement les désirs des employés qui doivent s'aligner sur ceux des actionnaires, mais ce sont aussi les stratégies managériales qui doivent s'aligner sur les désirs des employés.

La Révolution Orange fait briller l'utopie d'un capitalisme qui n'aurait plus d'autre choix, pour « exploiter » au mieux les travailleurs, que de les « soigner » avec amour (*care*). C'est bien ce qui ressort de stratégies managériales condamnées à la fois à se plier en quatre pour entraîner les employés dans une mobilisation infinie et qui leur conseille en même temps de *se détacher* de leur emploi *dans le but même d'augmenter leur productivité* :

> Les psychologues savent depuis longtemps que les employés qui se consacrent exclusivement à leur travail, qui y trouvent leurs seules satisfactions et qui ne sont motivés que par le pouvoir, le salaire et le prestige professionnels ne sont pas aussi productifs sur le long terme que ceux qui trouvent aussi des satisfactions et des encouragements dans d'autres sphères de leur existence (famille, sport, hobbies, éducation). Non seulement la productivité finit par décliner lorsque les heures de travaillent dépassent un certain seuil, mais le fait d'être excessivement absorbé dans son emploi conduit souvent à des problèmes de santé physique et mentale. (Gostick&Elton,2007:65)

Tirons-en une première conséquence apparemment banale mais potentiellement « révolutionnaire » : *certains types de performances imposent leurs conditions de production à ceux qui veulent en bénéficier*. La Révolution Orange témoigne d'un retournement des

rapports de force entre employeurs et employés : dès lors que le salariant ne peut tirer du profit de ses salariés que si ceux-ci prennent leur travail à cœur, il ne peut plus ni les fouetter, ni les contraindre selon les méthodes traditionnelles du capitalisme industriel. Il doit à la fois inventer un nouveau type de Carottes (pour remplacer un bâton devenu inutilisable) et commencer à se soucier réellement de leur bien-être, au nom même de son profit égoïste. La Révolution Orange sanctionne donc la convergence (simultanément stratégique et généreuse) entre le manager altruiste et le requin assoiffé de profit.

La magie des gestes

Pas besoin d'être un vétéro-marxiste obtus pour nourrir une certaine méfiance envers l'utopie oxymorique d'une « exploitation généreuse »…. Une telle contradiction dans les termes ne peut que relever de l'illusion – ou de « l'idéologie » définitoire du capitalisme, telle qu'elle se déploie depuis la main invisible d'Adam Smith (Rosanvallon,1979). Les grands prêtres n'agitent leurs Carottes que pour mieux répandre de nouvelles superstitions, dont leurs collègues chefs d'entreprises et leurs amis actionnaires seront les premiers bénéficiaires, et dont les salariés ne peuvent qu'être les dupes. Une telle méfiance est, ici encore, à la fois justifiée et insuffisante.

Au cours des pages qui précèdent, on a touché du doigt plusieurs situations où réalité et illusion, vérité et fiction avaient tendance à passer subrepticement l'une dans l'autre. Les « faitiches » de Bruno Latour sont des fabrications qui prennent force de vérité. Le *deep acting* attendu des hôtesses de l'air leur fait ressentir sincèrement ce qu'elles ne font que jouer. Le manager altruiste ne multiplie jamais autant ses profits qu'en abandonnant la raison calculatrice et en laissant parler son cœur soucieux de l'épanouissement authentique de ses collaborateurs : c'est lorsqu'il arrête de penser stratégiquement qu'il adopte la stratégie la plus efficace. Le meilleur moyen de pousser les autres à « y croire » (fût-ce pour les leurrer) est finalement d'« y croire » soi-même.

Tous ces cas de figures permettent de tirer une deuxième conséquence générale de ce qui fait surface à travers le discours de la Révolution Orange. En faisant relever, ci-dessus, le culte de la Carotte de la démonologie, on esquissait une voie qu'il faut désormais préciser : cette stratégie managériale tient plus spécifiquement de *la magie* – de cette « pensée magique » qui fait croire aux enfants, à un certain stade de leur développement, que le seul fait de penser quelque chose peut suffire à la faire advenir dans la réalité. Tout un pan des pratiques promues sous l'étendard de la Carotte relève ostensiblement d'une telle magie, à localiser dans la force propre des *gestes*. Comme les « primitifs » se promenant en pagnes et s'affublant de plumes d'oiseaux, ou comme les joueurs de basket ou de football américain, les équipes sacrifiant aux rituels de la Carotte sont invitées à communier dans des *executive dance-off* : on embrasse la mascotte, on se met en cercle, on se tient par les épaules et on hurle ensemble le slogan qui sert de cri de ralliement (Gostick&Elton,2010:179). De façon éminemment symptomatique, les deux ouvrages font un usage appuyé des « prophéties auto-réalisatrices » (Gostick&Elton,2007,176; 2010:170) : il suffit (dans certains cas) de dire quelque chose pour que cette simple énonciation déclenche un processus conduisant à la réalisation concrète de ce qui était originellement un vœux pieux.

Nulle part ce recours à la magie n'apparaît plus clairement que dans la liste des « six ingrédients secrets pour obtenir des résultats world-class » :

> [Les équipes gagnantes] *rêvent* d'objectifs véritablement ambitieux ; leurs membres *croient* les uns dans les autres et en ce qu'ils peuvent accomplir ensemble ; ils prennent des *risques* calculés, mais *mesurent* précisément leurs résultats ; ils *persévèrent* en dépit des problèmes ou des conflits qui peuvent surgir ; et ils ont la charmante habitude de *se raconter des histoires* qui exemplarisent ce qu'ils sont en train de réaliser. (Gostick&Elton,2010:88)

Ces six ingrédients révèlent en effet le secret magique de la soupe à la Carotte. La « persévérance » dans l'être qui fait le cœur de tout conatus conjure les « risques » inhérents à toute existence dans un milieu hostile non seulement en « mesurant » les problèmes et les résultats (*rational-based management*), mais surtout en recourant aux dynamiques magiques de la « croyance », du « rêve » et du « *storytelling* ». La description plus précise de ce dernier geste – qui a fait l'objet d'une attention croissante au cours des dernières années (Salmon,2007 ; Citton,2010) – en fait le condensé et l'emblème de toutes les cérémonies d'envoûtement pratiquées dans le temple de la Carotte :

> Les équipes innovantes racontent leurs histoires, encore et encore. Elles sont en partie leur histoire (qui devient parfois leur mythologie), mais elles expliquent aussi aux autres qui elles sont et pourquoi elles font ce qu'elles font. […] Les histoires sont répétées, en général avec le même enthousiasme qui les a fait raconter pour la première fois. Les histoires sont indispensables pour aider les individus à comprendre comment des résultats world-class peuvent être atteints et pour rendre crédible la possibilité d'y parvenir. De tels contes ont leur manière propre de perpétuer la réussite. L'auditeur re-raconte l'histoire et, ce qui est plus important, il en internalise le message et devient lui-même une partie de l'histoire. (Gostick&Elton,2010:114&119)

Le geste du *storytelling*, conçu comme l'art de (se) raconter des histoires (avec tout ce que cette expression comporte de dimension fantasmatique et auto-illusionnante), résume toute la magie de l'envoûtement qui est à l'horizon de l'*emotional-based management*. Il décrit parfaitement la dynamique sur laquelle repose la constitution imaginaire de ces grandes équipes de collaborateurs que sont nos sociétés. Il révèle la recette secrète qui transformera un vœu pieux ou un slogan creux (*Yes we can !*) en une stratégie à succès. Nos rêves se réalisent ! Il suffit pour cela d'y croire assez fort. On y parvient en se les répétant inlassablement, à soi-même et à autrui. C'est de la persévérance dans l'être de ces récits de rêves qu'émergera leur réalisation : chacun, par la force d'une répétition qui conduit à en internaliser le message, finira par devenir effectivement le personnage scénarisé par le récit. *Prie et tu croiras !* La soupe à la Carotte n'est que l'une des nombreuses re-saucées de la recette pascalienne donnant le secret du management des cœurs : le *surface acting* devient progressivement *deep acting*, l'hypocrisie enthousiasme, la fiction réalité. Ainsi apparaît le noyau central de cette stratégie : transformer un *acteur* en *agent*.

Les mauvaises langues diront que cette stratégie est non seulement *décrite* par Adrian Gostick et Chester Elton, mais *pratiquée* par eux. Qui sont en effet ces deux grands prêtres de la Carotte ? Une brève enquête menée par Franck Tannery révèle que ces auteurs, inconnus dans la base électronique de revues scientifiques du domaine (Ebsco), travaillent pour O.C. Tanner Recognition Company, un très important cabinet de conseil en gestion de la motivation et des équipes. En marge des réseaux académiques validant la recherche « scientifique », absents de la liste des dirigeants d'O.C. Tanner (par ailleurs lié aux Mormons), les apôtres de la Carotte paraissent tenir le rôle d'acteurs employés par ce cabinet de conseil pour assurer une circulation maximale de ses idées. Malgré (ou grâce à) tout cela, leurs livres grimpent au plus haut de la liste des bestsellers du *New York Times* et, comme le rappelait Marx, en fin de compte (ou faut-il écrire : en fin de conte ?), la preuve est dans le pudding : ça marche. Ça se lit, ça se répète, ça se croit… Peut-être même que ça commence à se réaliser…

Entre performance et performativité

En guise de conclusion, tentons de formaliser en cinq points ce que le Conte de la Carotte nous apprend (ou nous rappelle) des stratégies managériales.

1. *Les stratèges sont des êtres de parole*. Ce ne sont pas eux qui manient l'épée dans la boue et le sang des champs de bataille. Leurs armes propres sont langagières. Ils ne sont pas de simples agents, mais des agences d'agencement : ils font faire certaines opérations et certains mouvements (qu'ils n'exécutent généralement pas eux-mêmes). En d'autres termes, leur fonction essentielle relève de la *scénarisation* (Citton,2010).

2. *Les stratégies étudiées ici présentent la particularité de scénariser un renversement des rapports de pouvoir*. Derrière le recours purement cosmétique au lexique de la révolution politique, on voit s'esquisser la prise de conscience d'un réel retournement de pouvoir. Le slogan *Power to the people* peut être lu non seulement comme la carotte d'une promesse illusoire et hypocrite, mais aussi comme la reconnaissance d'un fait : certains types de performances productives exigent fonctionnellement de donner à l'employé l'espace de liberté nécessaire à son auto-actualisation. Les écumeurs de profit ne peuvent pas ne pas reconnaître les besoins propres à la puissance de travail qu'ils enrôlent pour leur compte propre.

3. *Les stratégies managériales d'alignement des conatus se trouvent prises en étau entre un impératif d'automation* (génératrice de profit) *et la nécessité d'une prise en compte des phénomènes de subjectivation* (qui conditionne le niveau d'engagement et de performance des salariés). Au fur et à mesure que les emplois passent du secteur industriel au secteur tertiaire, la logique de machinisation sur laquelle repose le développement historique du capitalisme peine de plus en plus à s'appliquer. Dès lors que c'est *l'esprit* des salariés qu'il s'agit d'enrôler à son profit (et non seulement les gestes de leur corps), on ne peut plus les programmer comme des acteurs sur le mode du *surface acting* ; il faut désormais s'efforcer de contrôler leurs motivations subjectives, ce qui génère une tension complexe entre un besoin d'informer les désirs constitutifs de cette subjectivité et un besoin d'en respecter les pulsions (Foucault,1982 ; Deleuze,1990 ; Berns&Rouvroy,2010).

4. *Les stratégies managériales tendent donc à se présenter non plus sous l'étendard de la guerre, mais sous celui de l'amour et du management des cœurs*. En même temps que la Carotte de l'auto-actualisation remplace, pour certains types d'emploi, le bâton de la misère, tout un (vieux) discours de la convergence des intérêts en un égoïsme altruiste fait briller la promesse d'un horizon de profits condamnés à être *communs*. Adam Smith avait tort d'opérer un clivage entre la bienveillance du boulanger et son intérêt financier, entre le devoir de charité du chrétien et le souci de profit de l'entrepreneur. L'univers néolibéral qui transforme chacun de nous en entrepreneur-de-soi nous condamne également à l'amour du prochain (sous la forme du *care*, de l'interdépendance économique ou de la solidarité environnementale).

5. *Ces stratégies managériales reposent sur la magie inhérente à la constitution imaginaire de nos réalités, qui fait reposer les évolutions sociales sur la croyance en des fictions*. Les managers des cœurs s'appliquent moins à élaborer des stratégies qu'à cultiver des « cultures », c'est-à-dire des régimes de valeurs et de croyances, des mythes constituants, des rêves partagés. Le *storytelling* est leur arme privilégiée dans la mesure où ses effets d'entraînement (sur soi et sur autrui) rendent possible la transformation d'une fiction d'aujourd'hui en réalité de demain (Citton,2011).

On peut conclure en proposant un nom pour ce type de management : *la stratégie performative*. La catégorie du « performatif » a été proposée par des philosophes et linguistes pragmaticiens pour désigner des « actes de paroles » très particuliers, ceux par lesquels un prêtre baptise un enfant, un président de séance déclare celle-ci ouverte ou un juge condamne un accusé à une certaine peine de prison. Dans de pareils cas, l'acte consiste en une parole, et la parole fait acte : « l'énonciation de la phrase est l'exécution d'une action » (Austin,1962,40). De tels actes de parole sont le privilège de certaines fonctions institutionnelles, ils requièrent toute une série de circonstances appropriées pour assurer la transmutation d'une parole en une action, mais ils donnent le modèle d'une réalité qui advient

explicitement à l'être par l'entremise d'un *geste* (en l'occurrence discursif) indissociable d'un *acte* : à travers eux, l'acteur devient agent.

La catégorie du performatif a été récemment réinvestie par la philosophie politique inspirée de Judith Butler, qui lui donne un rôle central dans sa réflexion sur les rôles sexuels (*gender*, « le genre »). On parle ainsi de *performativité* pour désigner le frayage de nouvelles « positions » sociales rendu possible par des « postures » qui tendent à en déplacer les paramètres. Ëtre une femme, un homme, une lesbienne, un noir ou un chômeur, consiste certes à se trouver « jeté » (*geworfen*, disait Heidegger) dans un certain corps et dans une certains situation sociale ; mais cela implique aussi toujours (au moins un peu) de « jouer un certain rôle », de se comporter comme sont censés se comporter une femme, un homme, une lesbienne, un noir ou un chômeur. Et au lieu de seulement subir ce rôle, on peut apprendre à le jouer et à s'en jouer. Un homme peut s'habiller en femme, se peindre les ongles, modifier sa voix et ses gestes (Butler,1990). Bien entendu il ne suffit nullement de travestir son costume pour avoir l'expérience réelle d'une femme ou d'une drag-queen (Butler,1993), mais de tels comportements peuvent néanmoins introduire un certain « trouble dans le genre » et dans la reproduction des rôles sociaux. Au lieu de jouer à celui qui cherche laborieusement un emploi, un chômeur peut se réclamer « déserteur du marché du travail » (Carles,2003) ; un jeune privilégié des beaux quartier peut emprunter le phrasé des rappeurs de mauvaise graine, ou une banlieusarde peut se mettre à parler comme une héroïne de Marivaux (Kechiche,2004) ; un simple acteur peut être engagé pour tenir le rôle d'un nouveau manager chargé de liquider une entreprise (Von Trier,2006) ; ce sont toutes les « relations humaines » qui font le tissu de socialité quotidienne d'un bureau qui peuvent apparaître comme des jeux de rôles, où l'hypocrisie machiavélique devient indiscernable des affects les plus profondément ressentis (LaBute,1997).

Tout un cinéma contemporain est consacré à cette performativité qui explore et exploite la marge de manœuvre ouverte entre ce que je suis/sens et ce que je montre ou, plus précisément encore, entre le *surface acting* et le *deep acting*. En modulant le passage de l'un à l'autre, en nous racontant des histoires, en nous efforçant de croire à nos rêves, en apprivoisant les mécanismes complexes du *make-believe* (Walton,1990) et l'*illusio* bourdieusienne (Bourdieu,1992), nous apprenons progressivement à jouer de façon consciente et « stratégique » avec la multiplicité des rôles, souvent contradictoires entre eux, que nous sommes appelés à jouer dans une société où, comme le suggéraient Gilles Deleuze et Félix Guattari, capitalisme rime de plus en plus profondément avec schizophrénie. Comment être à la fois une bonne manager et une bonne mère de famille, une électrice bien informée et une silhouette svelte, une amie disponible et une fille prenant bon soin de ses parents âgés, une consommatrice économe et une terrienne soucieuse de diminuer son empreinte carbonique ?

Le performatif permet d'instaurer des décalages au sein de cet enchevêtrement de rôles que rien ni personne (aucun Dieu providentiel) n'a pré-harmonisé pour aucun de nous. Ces décalages ne consistent certes qu'en reconfigurations d'images mais, de ce fait même, ils entrainent des effets de reconfiguration de relations. Relation à soi-même : le performatif reprend la dynamique pascalienne du geste, selon laquelle s'agenouiller est un moyen de croire, et croire une condition du faire. Relation à autrui : les communautés se forment, se réforment ou se dissolvent non seulement selon les pressions fonctionnelles qui les conditionnent, mais aussi selon les postures que les individus adoptent à leur égard (se mettre à genoux parmi une assemblée agenouillée renforce la foi commune, rester debout la remet en question, et risque de susciter une levée de masse de séditieux). À la racine de la magie et des processus d'auto-envoûtement qui font le ressort du performatif, on trouve le fait, somme tout banal, que les humains sont d'abord affectés par les *images* qu'ils se font les uns des autres, et que la marge de modulation dont chacun dispose envers son image, fût-elle étroite, constitue

un lieu de modulation de la socialité elle-même, et donc de la puissance d'agir individuelle et commune qui émane de cette socialité.

En se concentrant sur cette capacité de modulation, la stratégie performative repose sur le fait que les *performances* d'un individu et d'un collectif sont une fonction de la façon dont il mobilise la puissance propre à la *performativité*. Les domaines des pratiques artistiques et des exploits sportifs, qui ont fortement marqué les usages actuels de la notion de « performance », donnent le modèle d'une schizophrénie stimulante dans laquelle, en « donnant le meilleur de soi-même », on repousse les limites du croyable à force de se conditionner à « croire pleinement » à un jeu dont on n'ignore toutefois jamais qu'il n'est qu'un jeu (un rôle de théâtre, un morceau de musique, une partie de football, un match de tennis). Ici encore, les apôtres de la Carotte peuvent servir d'emblème à ce double-jeu inhérent à la stratégie performative, puisqu'ils peuvent à la fois reconnaître que « nous sommes tous désormais blasés et méfiants envers le *business-speak* » (Gostick&Elton,2010:209), et mobiliser néanmoins efficacement toutes les ficelles les plus grossières dudit *business-speak*. Nous voilà bien immergés dans un monde de faitiches : on est condamné à « y croire » de façon problématique, dès lors qu'il est aussi impossible de *ne pas* y croire que d'y croire *pleinement*.

On conclura cette réflexion en soulignant *l'ambivalence* constitutive d'une telle schizophrénie. Les dénonciateurs du contrôle ont certainement raison : la soupe à la Carotte a un fort goût de tyrannie. La Révolution Orange est un outil particulièrement efficace pour dépolitiser les relations de travail, pour neutraliser toute résistance, pour enrôler les conatus sous des finalités qui leur échappent (et dont l'histoire actuelle suggère qu'elles sont appelées à leur nuire). Et pourtant, à la fois les conditions qui rendent nécessaire le recours aux stratégies performatives pour mobiliser les employés, et le pouvoir de reconfiguration que recèlent de telles stratégies méritent davantage qu'une condamnation sommaire. Entre le leurre d'un devenir-humain de la machine capitaliste et les dangers d'un devenir-machinique d'une révolution humaniste, les stratégies performatives – en rationnalisant le recours à la magie inhérente à la constitution imaginaire des sociétés humaines – pourraient bien frayer la voie (étroite) d'un certain réalisme révolutionnaire.

BIBLIOGRAPHIE

Austin, J. L. (1962), *Quand dire, c'est faire*, Paris, Seuil, 1970.

Berns, Thomas & Antoinette Rouvroy (2010), "Le nouveau pouvoir statistique", *Multitudes* n° 40, hiver 2010, p. 88-103.

Berardi, Franco « Bifo » (2009), *The Soul at Work. From Alienation to Autonomy*, New York, Semiotext(e)

Berardi, Franco « Bifo » (2010), *Precarious Rhapsody. Semiocapitalism and the Pathologies of Post-Alpha Generations*, New York, Autonomedia.

Boltanski, Luc & Eve Chiapello (1999), *Le Nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard

Bourdieu, Pierre (1992), *Réponses* (avec Loïc Wacquant), Paris, Seuil.

Bove, Laurent (1996), *La Stratégie du conatus. Affirmation et résistance chez Spinoza*, Paris, Vrin.

Butler, Judith (1990), *Trouble dans le genre*, Paris, La Découverte, 2005.

Butler, Judith (1993), *Ces corps qui comptent. De la matérialité et des limites discursives du « sexe »*, Paris, Éditions Amsterdam, 2009.

Carles, Pierre (2003) avec Christophe Collo et Stéphane Goxe, *Attention danger travail !*, CP Productions, France

Citton, Yves (2001), *Portrait de l'économiste en physiocrate. Critique littéraire de l'économie politique*, Paris, L'Harmattan.

Citton, Yves (2008), « Esquisse d'une économie politique des affects » in Yves Citton et Frédéric Lordon, *Spinoza et les sciences sociales : de la puissance de la multitude à l'économie des affects*, Paris, Éditions Amsterdam, 2008, p. 45-123.

Citton, Yves (2010), *Mythocratie. Storytelling et imaginaire de gauche*, Paris, Éditions Amsterdam.

Citton, Yves (2011), « À travers la fiction : forces de l'image, de l'exemple et de la merveille », *Vacarme* 54 (février 2011), p. 18-23.

Deleuze, Gilles (1990), « Post-scriptum aux sociétés de contrôle » in *Pourparler*, Paris, Minuit, p. 240-247.

Foucault, Michel (1982), « Le sujet et le pouvoir » in *Dits et écrits*, Paris, Seuil, 2001, tome II, pp. 1041-1062.

Gostick, Adrian & Chester Elton (2007), *The Carrot Principle. How the Best Managers Use Recognition to Engage their People, Retain Talent and Accelerate Performance*, London, Simon & Schuster, updated edition 2009.

Gostick, Adrian & Chester Elton (2010), *The Orange Revolution. How One Great Team Can Transform an Entire Organization*, New York, Simon & Schuster.

Hochschild, Arlie Russell (1983), *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press, new edition 2003.

Israel, Jonathan (2002), *Les Lumières radicales. La philosophie, Spinoza et la naissance de la modernité*, Paris, Éditions Amsterdam, 2005

Kechiche, Abdellatif (2004), *L'Esquive*, Lola Films, France

LaBute, Neil (1997), *In the Company of Men*, USA-Canada

Latour, Bruno (1996), *Sur le culte moderne des dieux faitiches*, Paris, La Découverte, 2009.

Laugier, Sandra (2009a) avec Pascale Molinier et Pascale Paperman, *Qu'est-ce que le care ? Souci des autres, sensibilité, responsabilité*, Paris, Payot.

Laugier, Sandra (2009b) avec Pascale Molinier, *Politiques du care*, dossier de la revue *Multitudes* n° 37, automne 2009.

Lordon, Frédéric (2002), *La Politique du capital*, Paris, Odile Jacob.

Lordon, Frédéric (2010), *Capitalisme, désir et servitude. Marx et Spinoza*, Paris, La Fabrique.

Moulier Boutang, Yann (2007), *Le Capitalisme cognitif*, Paris, Éditions Amsterdam.

Negri, Antonio & Michael Hardt (2000), *Empire*, Paris Exil.

Negri, Antonio & Michael Hardt (2004). *Multitude. Guerre et démocratie à l'âge de l'Empire*, Paris, La Découverte.

Negri, Antonio & Michael Hardt (2009), *Commonwealth*, Harvard University Press.

O.C. Tanner Recognition Company : http://www.octanner.com/

Rosanvallon, Pierre (1979), *Le capitalisme utopique. Histoire de l'idée de marché*, Paris, Seuil.

Salmon, Christian (2007), *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, La Découverte.

Spinoza, Benedictus de (1677), *Ethique*, trad. Appuhn, Paris, Vrin.

Stengers, Isabelle et Philippe Pignarre (2004), *La sorcellerie capitaliste. Pratiques de désenvoûtement*, Paris, La Découverte.

Vercauteren, David (2007) avec Thierry Muller et Olivier Crabbé, *Micropolitique des groupes. Pour une écologie des pratiques collectives*, Paris, Les Prairies Ordinaires, 2011.

Von Trier, Lars (2006), *Le Direktør*, Dogma, Danemark

Walton, Kendall L. (1990), *Mimesis as Make-Believe: On the Foundations of the Representational Arts*. Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1990