



**HAL**  
open science

## “ Devenez vous-même ”

Eve Lamendour

► **To cite this version:**

Eve Lamendour. “ Devenez vous-même ”. La Langue du management et de l'économie à l'ère néolibérale: formes sociales et littéraires, 2015. hal-02391286

**HAL Id: hal-02391286**

**<https://hal.science/hal-02391286v1>**

Submitted on 3 Dec 2019

**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.

## « Devenez vous-même »

Ève Lamendour<sup>1</sup>

Essayant de regarder ma discipline, la gestion, avec des yeux d'historien, je m'interroge fréquemment sur la capacité des contemporains à voir leur époque. Que comprend-t-on de son temps quand on est entrepreneur, romancier ou universitaire ? S'évertuant à développer la productivité de manœuvres dans différents ateliers d'aciéries de Pennsylvanie, Taylor ne voit pas la montée de la mécanisation au tournant du XX<sup>e</sup> siècle<sup>2</sup>. Balzac contemporain de la Révolution industrielle ne rend pas compte de celle-ci contrairement aux romancières britanniques Elizabeth Gaskell ou Charlotte Brontë<sup>3</sup>. Mon interrogation porte aussi sur ma propre capacité à saisir la nature de mon époque. Et il est un phénomène qui m'a intriguée au cours de la dernière décennie : le discours, ou plutôt l'injonction, invitant à devenir meilleur.

---

<sup>1</sup> Maître de conférences en Sciences de gestion, Université de La Rochelle.

<sup>2</sup> Ce sera là un des motifs de critiques émises envers le management scientifique. Voir à ce propos François Vatin (éd.), *Organisation du travail et économie des entreprises. "Direction des ateliers" et le débat sur le taylorisme en France entre 1910 et 1920*, Paris, Éditions d'Organisation, 1990.

<sup>3</sup> De Balzac, on peut citer *La Maison du chat-qui-pelote*, paru en 1829, ou *La Maison Nucingen* ainsi que *Les Employés* parus en 1838 qui n'évoquent cependant pas le monde manufacturier de ses cadettes britanniques qui, il est vrai, œuvrent sur un paysage industriel plus ancien, telles Elizabeth Gaskell, *Mary Barton* [1848], Londres, Penguin, 2003 et *North and South* [1854-1855], Londres, Wordsworth, 2002 ou Charlotte Brontë [1849], *Shirley*, Londres, Penguin, 2006.

Non pas dans le sens chrétien du terme, ce que l'on trouvait par exemple dans les livres pour enfants écrits durant les années 1930 à 1950 invitant à s'oublier soi-même pour s'engager davantage envers les autres, pour se bonifier par la relation à autrui<sup>1</sup>. Non, il s'agit plutôt d'être son propre Pygmalion pour parvenir à une meilleure version de soi-même, un individu plus beau, plus heureux, plus performant. L'investigation proposée ici cherche à mieux définir la nature de cette injonction. Nous tenterons d'y voir plus clair en reprenant la manière dont l'idée a cheminé pour s'imposer comme une évidence. Dans un premier temps, notre repérage permettra d'identifier les apparitions apparemment anodines de cette injonction dans notre quotidien (affichage urbain, articles de magazines, séries télévisées); ensuite, en nous focalisant sur l'enseignement et les manuels destinés aux futurs managers, nous nous attacherons à comprendre comment une telle injonction peut imprégner le vocabulaire managérial pour lui donner une tonalité d'apologie de l'individualisme.

### **Une idée bien excitante sur les murs de nos villes**

Hiver 2007 ou 2008, une rue de Lille, entre deux cours je vais prestement chercher un sandwich et une image m'arrête. C'est une image qui m'interpelle, moi, individu de sexe féminin, universitaire, une quarantaine d'années. Cette image transmet une promesse qui me touche. Je pourrais dire que l'image me parle. Il s'agit d'une publicité (illustration 1) dans un abribus qui promeut les carrières dans l'armée de terre<sup>2</sup>.

Cette campagne de recrutement a été déclinée sous la forme d'une série de visuels déclinés en affichage urbain et cartes postales.

---

<sup>1</sup> Que l'on s'attarde en particulier sur les nombreux livres pour enfants écrits par T. Trilby des années 1930 au tout début des années 1960 et parus principalement chez Flammarion pour saisir ce que ce « devenir meilleur » chrétien pouvait être. L'enfant lecteur trouve là une invitation à être meilleur vis-à-vis d'autrui en maîtrisant ses impulsions égoïstes ou colériques.

<sup>2</sup> Je voudrais remercier ici l'Armée de terre ainsi que les deux agences de publicité en charge de sa communication, respectivement J. Walter Thompson Paris pour la période 2004-2006 et TBWA Corporate pour 2010-2012 et les photographes Eric Lefort et Aurélien Dupuis qui ont accepté généreusement la reproduction de visuels de ces campagnes de recrutement.

Illustration n° 1 – Campagne de recrutement de l’Armée de Terre, 2004-2006



© Campagne de recrutement de l’Armée de Terre/ recrutement  
J. Walter Thompson Paris, 2006, photographie : Eric Lefort

Cette image me renvoie à quelque chose de familier qui ne relève pas de mon expérience (je ne peux me prévaloir d’aucune initiation à l’art de la guerre<sup>1</sup>, ni d’aucune pratique martiale) mais de représentations communes, partagées, issues de la littérature (Fabrice à Waterloo mais aussi le lord Jim de Conrad), du cinéma, des séries télévisées, du jeu vidéo. Les images des films de Cimino, Coppola, Ford, Schoendorffer trouvent comme un écho condensé dans ce visuel. Dans la campagne publicitaire, plusieurs silhouettes et situations étaient proposées. Ici l’image (plan rapproché d’un homme traversant une rivière, l’eau arrivant à hauteur du buste) est accompagnée du slogan « En plus

<sup>1</sup> La photographie réalisée par Eric Lefort en 2001 à la Martinique au centre d’aguerrissement de l’Armée de Terre s’est retrouvée, comme les autres visuels de la série, cinq ans plus tard sur les murs des villes métropolitaines (en abribus, sur les flancs d’autobus, etc.). Pour apprécier la valeur iconique de l’image, il est intéressant de voir les citations qui en sont faites sur l’internet, voir par exemple : [http://prland.blogs.com/prland/2006/12/ce\\_que\\_le\\_servi.html#more](http://prland.blogs.com/prland/2006/12/ce_que_le_servi.html#more).

d'apprendre un métier, vous apprendrez beaucoup sur vous-même ». Cet ensemble, image et proposition, nous est tendu comme un miroir possible. Il joue comme une promesse : quelque chose, un destin, nous attend. Nous l'avions simplement oublié. Et si je ne suis que peu vraisemblablement la cible de cette publicité, eh bien oui, j'y suis sensible. Ce qui est proposé est de plonger dans ce personnage que nous pouvons être. En cela le ressort de la communication s'apparente aux mécanismes de la fiction qui nous permet de nous projeter dans un récit héroïque.

L'évolution des campagnes de recrutement de l'armée de terre est intéressante. En 2010, la promesse se fait plus précise, nietzschéenne : « devenez vous-même » (illustration 2).

Illustration n° 2 – Campagne de recrutement de l'Armée de Terre, 2010-2012



© Campagne de recrutement de l'Armée de Terre/recrutement TBWA Corporate, photographe : Aurélien Dupuis

« Vous-même » est encore au centre du propos, pas la nation, pas la montée du chômage, pas la peur du prochain conflit, pas le désir pour ce qui serait martial. Ambitieuse (ou coûteuse selon le point de vue), cette campagne sera déclinée sur l'ensemble des médias, l'internet compris. Dans la continuité de la campagne de 2007, le présupposé est que la

motivation ne peut être extérieure à l'individu ; il ne s'agit pas de se dépasser pour une cause ou pour autrui.

Le slogan devient la dénomination du site internet de recrutement « [devenezvousmeme.com](http://devenezvousmeme.com)<sup>1</sup> ». La publicité renvoie moins à une représentation sociale qu'à un discours de plus en plus audible qui repose moins sur la pensée de Nietzsche que sur le désir narcissique de tout un chacun. L'argument ne repose pas sur le désir de se projeter en un être héroïque, avatar de cinéma ou de jeu vidéo, que l'on peut abandonner en retournant à son quotidien. Il est de parvenir à l'authenticité de son être en se transformant. Il s'agit de se « dépasser » pour atteindre à sa propre essence. Qu'elle paraisse paradoxale, semble relever de la double-pensée, l'idée connaît un succès indéniable et se propage. Chacun se fait son propre Pygmalion ou s'appuie sur un tuteur extérieur (ici l'armée) pour tenter d'actualiser ses potentialités.

### La diffusion d'une idée

Quels sont les vecteurs de diffusion de cette quête qui si elle n'est chimérique semble pour le moins bovaryste ? Il semble que l'idée infuse en différents lieux relevant de la culture de masse comme du monde de l'entreprise. Présente dans la presse féminine, elle est reprise dans les magazines masculins, et on la retrouve dans la littérature managériale.

Les magazines féminins ou masculins se sont fait une spécialité de contribuer à notre amélioration personnelle (de *GQ* ou *Glamour* de l'éditeur américain Condé Nast à *Elle* et *Psychologies Magazine* du groupe Lagardère Active). Le thème avant/après qui fut régulièrement traité dans les pages de *Elle* est révélateur : longtemps traité au premier degré, il permettait de montrer des lectrices avant et après l'intervention des équipes de professionnels de l'hebdomadaire. Dans cet après, la femme ou la jeune fille apparaissait mieux habillée, mieux coiffée, mieux maquillée. À ces dossiers avant/après ont succédé les articles récurrents sur ce qu'il faut attendre d'améliorations plus invasives (allant des injections à la chirurgie esthétique). Être soi-même en mieux : c'est bien la promesse répétée dans ce type de presse. Le slogan du site internet propre à *Psychologies Magazine*, « mieux vivre sa vie<sup>2</sup> », qui n'en voudrait

---

<sup>1</sup>De nombreux sites ont commenté cette campagne courant février 2010 et son slogan détourné temporairement par un éditeur de jeux vidéo en « [devenezplusquevousmeme.com](http://devenezplusquevousmeme.com) ». Voir : [http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2010/02/23/un-jeu-vidéo-detourne-le-slogan-de-l-armée-de-terre\\_957035](http://ecrans.liberation.fr/ecrans/2010/02/23/un-jeu-vidéo-detourne-le-slogan-de-l-armée-de-terre_957035), <http://www.blogamer.fr/devenez-plus-que-vous-meme-ou-pas/>, <http://www.jeuxvideo.com/forums/1-20232-145405-1-0-1-0-all-devenez-plus-que-vous-meme.htm>.

<sup>2</sup> <http://www.psychologies.com/>

pas ? Pourtant il s'agit d'une injonction historiquement datée et qui pourrait être opposée par exemple à celle de tenir un rôle « juste assez bien » promue par le psychiatre anglais Winnicott<sup>1</sup> dans les années 1950 et 1960 ; ce que ce dernier proposait aux mères n'était ni une expertise, ni des conseils pour atteindre l'objectif d'être une mère parfaite ou même une meilleure mère, mais une invitation à se satisfaire d'être « *a good-enough mother* ».

La recherche de “moi en mieux” a connu récemment une nouvelle expression dans de nombreux films et séries télévisées mettant en scène des jeunes hommes et des jeunes filles ordinaires s'entraînant pour modifier leurs performances physiques. Emblématique de cette tendance, la série *Arrow* diffusée depuis 2012 sur CW aux États-Unis, et depuis fin 2013 en France sur Canal + puis sur TF1 déploie à l'écran les efforts de personnages, masculins et féminins, pour parvenir à une meilleure performance de combattants<sup>2</sup>. L'apparence physique des acteurs est frappante (corps à la musculature hypertrophiée pour les hommes, minceur et muscles dessinés pour les femmes) et leur maîtrise de la boxe, du kendo et de la gymnastique artistique – qui semble un prérequis pour obtenir un rôle dans la série – permet la chorégraphie de combats stylisés. Le temps d'apprentissage avec sa cohorte d'épreuves est le ressort scénaristique de la série. Chaque personnage est engagé dans l'amélioration perfectionniste de son identité.

La promesse narcissique est repérable dans la littérature managériale et par suite dans les organisations elles-mêmes. Certaines notions développées par l'ingénieur Taiichi Ohno dans le Toyotisme<sup>3</sup> résonnent comme une application à l'entreprise de la volonté de se parfaire évoquée plus haut : les termes « progrès permanent », « amélioration continue », « zéro défaut » sont centraux à cette doctrine. De façon explicite ils invitent les salariés à une remise en question constante. Il faut toujours faire mieux, plus efficacement, dans cette réinvention du Taylorisme<sup>4</sup>. La doctrine née dans la firme automobile alors que le Japon est un pays vaincu et occupé est parfois résumée au

<sup>1</sup> Donald W. Winnicott, *The Child the family and the outside world*, Londres, Pelican Books, 1964.

<sup>2</sup> La presse et les sites spécialisés s'en font l'écho. Ainsi, sur <http://reviewer.lavoixdunord.fr/fr/series/actualites/101907/arrow-saison-3-laurel-va-devoir-s-entraîner-dur-pour-etre-digne-du-costume-de-black-canary/>, on peut lire en date du 29/11/2014 : « En attendant de découvrir la transformation de Laurel et les épreuves qu'elle devra traverser avant de devenir véritablement Black Canary [...] ».

<sup>3</sup> Taiichi Ohno, *L'Esprit Toyota*, Paris, Masson, 1989.

<sup>4</sup> On pourra lire sur le sujet Frédéric Gautier & Eric Pezet, « Le taylorisme, ça n'existe plus ! », in Anne Pezet & Samuel Sponem (éds), *Petit bréviaire des idées reçues en management*, Paris, La Découverte, 2010, p. 148-156.

« *lean management* ». Le terme repris à l'envi dans les manuels français d'organisation et de logistique est rarement traduit, il désigne le fait de gérer l'entreprise sans gras, au plus près de l'os. Pour un anglo-saxon la connotation est en effet celle du régime alimentaire et de la « *lean cuisine* » dont on trouve les plats cuisinés et les livres de recettes dans les galeries marchandes où se vendent les magazines perfectionnistes cités plus haut. La métaphore culinaire se retrouve dans le vocabulaire français propre au domaine des « ressources humaines » quand le terme « dégraisser » désigne le fait de licencier une partie du personnel de l'entreprise. Par un effet de superposition naturalisant, l'idéal corporel (l'individu aminci, musclé, fuselé et tonique) devient celui de l'entreprise (réduite à l'essentiel).

### **De la psychologie à la gestion : privilegier l'individu au prix du collectif**

De nombreuses références citées depuis le début de ce texte pourraient paraître éloignées de mon champ disciplinaire, la gestion. Jeune discipline universitaire dont le doctorat fut établi en 1974, la gestion emprunte méthodes et outils aux sciences humaines. Parmi d'autres, la psychologie dont les méthodes et concepts sont sollicités notamment dans les domaines de la gestion des ressources humaines, la négociation et le marketing. Pour apprécier la translation des notions propres à la psychologie vers la logique managériale, il va être intéressant de regarder le succès contemporain d'un auteur américain, Abraham Harold Maslow (1908-1970). En 2003, Eyrolles, éditeur parisien spécialisé dans les domaines techniques et la gestion, publie *L'Accomplissement de soi*, un ensemble de textes de Maslow. Sous ce titre, on lira de fait la traduction de deux articles publiés dans la *Psychological Review*, « Deprivation, threat and frustration » (n° 48 1941, p. 364-366) et « A theory of human motivation » (n° 50, 1943, p. 370-396) ainsi qu'un essai paru aux États-Unis en 1964, *Religions, values and peak experiences*. L'ouvrage est référencé dix ans plus tard dans pas moins de 35 bibliothèques universitaires françaises et a été réédité en 2004, 2005, 2007, 2008. La traduction tardive en français pourrait surprendre ainsi que le choix du titre, mais il convient de préciser que le nom de Maslow qui semble échapper à l'attention des étudiants en psychologie est une référence pour ceux qui étudient la gestion. Aux États-Unis, il a pu être considéré dans la littérature des années 1970 comme un pionnier par certains (les historiens des organisations) quand d'autres omettaient son



nom (les historiens des affaires ou *business historians*)<sup>1</sup>. Pour l'étudiant français en formation de gestion, l'apport incontournable de cet auteur est connu sous l'intitulé de « pyramide de Maslow » ; le schéma reproduit dans quantité de manuels synthétise ce que sont les motivations humaines. Il est une grille de lecture pour comprendre les actions des salariés dans les organisations et surtout pour analyser le comportement des consommateurs dans les approches propres au marketing.

Quant au titre de cette compilation de textes, il s'inscrit dans le succès d'un secteur relativement neuf pour l'édition, celui intitulé « le développement personnel » et qui occupe un espace grandissant sur les tables et dans les rayons des librairies généralistes (Fnac) ou spécialisées (Gibert Joseph, Eyrolles)<sup>2</sup>. Ainsi, InterEditions, une fois intégrée dans la maison Dunod, a vu son editrice réorienter ses collections, à partir de 1999, vers le développement personnel. InterEditions avait pourtant bâti sa notoriété sur le projet d'offrir « une sélection unique d'ouvrages qui répondent aux critères exigeants de la culture managériale actuelle<sup>3</sup> » en publiant les premières traductions de qualité de Peter Drucker, Michael Porter, Regis McKenna. On trouve cette même réorientation dans la poursuite de l'effort de traduction en français des textes de Maslow chez Eyrolles. En 2008, paraît *Devenir le meilleur de soi-même* traduit de *Motivation and personality*, 1954 (réédité aux États-Unis en 1970)<sup>4</sup>. Ce texte proposant une théorie de la motivation humaine a depuis connu de nouveaux tirages en 2011, 2012 et est référencé dans 26 bibliothèques universitaires françaises. Le titre retenu pour l'édition française, faut-il le souligner, n'est pas sans rappeler le slogan d'une campagne de recrutement et fait aussi écho au précepte d'amélioration continue promu par le Toyotisme.

L'apport de Maslow, dans cet ouvrage de 1954, est de permettre une classification des motifs qui meuvent l'action humaine. Il est fondé sur une rupture méthodologique, qui abandonne le seul examen du comportement des rats pour adopter une approche plus large qui doit permettre une meilleure compréhension des comportements humains. Sa

---

<sup>1</sup> Daniel A. Wren, Robert D. Hay, « Management historians and business historians: differing perceptions of pioneer contributors », *The Academy of Management Journal*, vol. 20, n° 3, Sept. 1977, p. 470-476.

<sup>2</sup> L'enquête en cours sur l'édition, démarrée en 2013, comprend un volet d'observation menée dans les librairies spécialisées dans le domaine de la gestion.

<sup>3</sup> Catalogue InterEditions Management 1989.

<sup>4</sup> Parmi les autres traductions de Maslow, on peut signaler *Vers une psychologie de l'Être*, 1972, Fayard, traduit de *Toward a Psychology of Being*, 1968 et *Être humain : la nature humaine et sa plénitude*, 2006, Eyrolles, coll. « Éditions d'Organisation », traduit de *The Farther Reaches of Human Nature* (1971).

taxinomie distingue trois grands types de besoins qui sont l'appartenance sociale, l'estime de soi et la recherche d'accomplissement. Maslow détaille le caractère de chacune des motivations identifiées, en définit la hiérarchie et insiste sur le fait que « la plupart des comportements sont multimotivés<sup>1</sup> ». Malgré la critique dont elle a fait l'objet, le succès de cette lecture des motivations en gestion s'explique peut-être par l'aridité des approches qui l'ont précédée, mais aussi par la traduction schématique sous laquelle elle est présentée dans les manuels de gestion. En effet, le concept repris sous la forme d'une pyramide (représentation absente du texte original et de sa traduction) n'est pas l'expression d'une pensée subtile mais un simple outil permettant de classer les attentes des salariés et consommateurs.

La publication de cet ouvrage de Maslow semble représentative de l'évolution de l'édition proposée sur les tables des rayons gestion des librairies françaises.

L'édition de gestion est décrite comme un secteur « qui s'en tire bien<sup>2</sup> » par la profession et affiche de fait un réel dynamisme si on la jauge au nombre de publications : ont paru 1 196 ouvrages en 2010 pour le seul secteur de la gestion contre 875 en 2002. Dans les catalogues des éditeurs actifs sur ce secteur, l'offre dédiée aux ouvrages présentant des relations de travail individualisées est notable, parmi lesquels des témoignages de dirigeants<sup>3</sup> et des ouvrages d'affirmation de soi. Les uns comme les autres traduisent « une conception profondément individualisée de l'humain<sup>4</sup> » privilégiant l'expression de soi à l'implication dans le collectif. Pour un gestionnaire, le « devenez vous-même » entre alors curieusement en résonance avec la vision que Frederick Winslow Taylor cherchait à promouvoir au tournant du siècle : transformer l'entreprise en ne traitant qu'avec l'individu, pas avec la masse ouvrière. Les hausses de productivité phénoménales s'obtenaient de façon progressive par l'adaptation de chaque ouvrier l'un après l'autre. Taylor invite à ne pas traiter avec le collectif ouvrier et à éviter la formation de groupes dans les ateliers<sup>5</sup>.

Le propos ici était de donner à un fait contemporain une consistance historique afin de considérer nos évidences (« mieux vivre sa vie », « devenir soi-même », « devenir le meilleur de soi-même »), comme

<sup>1</sup> Abraham H. Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même*, Paris, Eyrolles, 2008, p. 76.

<sup>2</sup> *Livre Hebdo*, n° 881, oct. 2011.

<sup>3</sup> Pour seul exemple, Jack Welch, *Ma vie de patron*, Paris, Village Mondial, 2001.

<sup>4</sup> Élise Requilé, « Entre souci de soi et réenchantement subjectif. Sens et portée du développement personnel », *Mouvements*, n° 54, 2008/2, p. 73.

<sup>5</sup> Frederick Winslow Taylor, *The Principles of Scientific Management and Shop Management*, Londres, Routledge/Thoemmes Press, 1993.

autant de curiosités (le soi conçu dans la seule logique de la performance) à interroger. Et les quelques exemples sur lesquels je me suis appuyée montrent combien l'ensemble de la société est devenu poreux au vocabulaire et à la pensée managériale.