



HAL
open science

L'effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps

Joan Le Goff

► **To cite this version:**

Joan Le Goff. L'effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps. Jacqueline Guittard, Émeric Nicolas et Cyril Sintez (dir.), Foucault face à la norme, Mare et Martin., 2020. <hal-02930891>

HAL Id: hal-02930891

<https://hal.science/hal-02930891v1>

Submitted on 4 Sep 2020

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.



HAL Authorization

Version de travail de l'article :

Le Goff, Joan, « L'effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps », *in* Jacqueline Guittard, Émeric Nicolas et Cyril Sintez (dir.), *Foucault face à la norme*, Mare et Martin 2020.

L'effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps

Joan Le Goff

Résumé

Le management mondialisé contemporain porte une attention contradictoire au corps humain. D'un côté, les corps sont idéalisés, notamment dans leurs dimensions esthétiques et mécaniques ; de l'autre, ils sont maltraités à tous les niveaux des chaînes hiérarchiques des organisations, et au-delà de celles-ci. Se souvenir, avec Giorgio Agamben et Pierre Legendre, que le principe gestionnaire s'inscrit dans une théologie institutionnalisée permet de saisir ce paradoxe apparent. Mais, plus encore, comprendre avec Michel Foucault que le management moderne va s'adosser à la révolution du regard portée par la naissance de la clinique éclaire les ressorts de la domestication des corps : depuis le XIX^e siècle, le rapport managérial au corps repose tout entier sur le concept de cruauté – en tant que mise en scène du regard sur le corps souffrant –, levier du gouvernement des comportements individuels dans une logique d'efficacité.

Mots clés

Corps – Cruauté – Management – Normalisation – Organisations

Un matin d'hiver, en 2010, les employés et les ouvriers qui vont travailler, les étudiants et les enseignants qui attendent leur bus découvrent des visages tapissant les panneaux publicitaires des villes françaises. Ni logo, ni marque, selon les principes du *teasing* que les professionnels de la communication commerciale savent bien utiliser. Sans équivoque, ces hommes et ces femmes séduisants et épanouis sont en plein orgasme et apostrophent les spectateurs : « aujourd'hui, je l'ai fait ! ». La foule fatiguée et glacée, grise, composée de célibataires, de divorcés, de cœurs solitaires, est animée d'une même pensée douloureuse : « aujourd'hui, moi, je ne l'ai pas fait... ». Ces images renvoient aux consommateurs la promesse d'un bonheur à venir et le constat de leur échec actuel. Vous, vous ne jouissez pas et je vous jette cet échec au visage, en public, aux yeux de tous. Pour précision, la cause de la satisfaction orgasmique des consommateurs est l'ouverture d'un compte auprès d'une banque en ligne.

Quasi simultanément, le directeur de France Télévision Publicité apprend sa condamnation pour « complicité de violences aggravées avec préméditation et usage ou menace d'une arme ». Le motif est inhabituel pour un dirigeant d'entreprise. Se pliant à un usage en vigueur dans toutes les grandes entreprises, il avait convoqué son comité de direction à un séminaire dans un château des Yvelines sur le thème « mieux vendre nos écrans » afin d'améliorer la performance du groupe public face à son rival, TF1. Inopportunistement, le lieu est attaqué par des terroristes armés : pris en otages, les cadres doivent porter une cagoule et être filmés pour le journal de 20 heures. Il s'agissait bien sûr d'un simulacre qui durera une heure et quinze minutes – sauf pour la directrice adjointe, claustrophobe, évacuée en urgence, et pour les cadres devenus dépressifs depuis et pour le numéro 2 du groupe : sorti fumer une cigarette, il échappera aux faux ravisseurs et appellera les secours, ce qui lui vaudra d'être licencié pour sa réaction « susceptible de mettre en danger la vie d'autrui » (ce motif sera cassé par le conseil de prud'hommes). L'intention du directeur était de créer de l'esprit d'équipe, de souder ses cadres, de les rendre résistants à l'adversité. De les soumettre aux objectifs de l'entreprise, pour plus d'efficacité.

Au même moment la direction française du groupe Adeo (deuxième groupe européen de bricolage avec les enseignes Leroy-Merlin, Weldom, Bricoman, etc.) a souhaité réunir l'ensemble de ses responsables de magasins pour « construire une vraie communauté, autour des valeurs de confiance, de dépassement, de défi ». Les 700 cadres ont donné un concert, interprétant *l'Hymne à la joie* sous la direction d'un chef d'orchestre réputé, Hugues Reiner, au sein de l'église Saint-Sulpice, à Paris. Quelle est la leçon de management menée ainsi à la baguette ? Vous parlez quand je décide, vous vous taisez quand je l'ordonne ; pas d'expression individuelle, pas de mouvement autonome, pas de discours alternatif. Et le public (qui a payé son entrée), ce sont vos proches, vos familles, vos amis, vos équipes qui peuvent ainsi vous admirer en chanteurs disciplinés.



Ces événements concomitants soulèvent une question identique : pourquoi le management contemporain maltraite-t-il autant les corps qu'il idéalise par ailleurs ? Ou, inversement, pourquoi le management idéalise-t-il des corps qu'il maltraite par ailleurs ? En un mot : existe-il une fatalité de la cruauté managériale ? Pour répondre à cela, il faut faire un détour par une autre question, dont la réponse est aujourd'hui bien étayée.

D'où vient le management ?

Exégète de Michel Foucault, Giorgio Agamben¹ a montré, après Pierre Legendre², comment la conception occidentale du management s'est constituée progressivement, non pas autour de faits ou de pratiques mais à partir d'un système de pensée élaboré, complexe et contraignant, qu'elle va s'approprier sur plusieurs siècles. À l'en croire, l'idée gestionnaire repose sur une vision paradigmatique dérivée de la pensée chrétienne, inscrite dès l'exégèse biblique du vocable « *oikonomia* » par lequel Saint-Paul qualifie la manifestation divine sur terre, c'est-à-dire le gouvernement du monde physique par Dieu. Ce qui pourrait n'être que subsidiaire devient principal avec le processus, ouvert par l'habile conversion diplomatique de Constantin en 312, d'amalgame du droit romain et des institutions chrétiennes, incarné exemplairement par la promulgation par Théodose du christianisme comme religion officielle de l'Empire en 380. Délitueux, l'Empire, qui tirait sa force de son droit plus que de son armée, cherche un texte pouvant susciter le même respect inconditionnel et universel. Ce sera la Bible, sans conviction religieuse mais avec une solide intuition politique³.

Connaissant son apogée au XII^e siècle, la fusion des deux *corpus* va constituer un socle législatif puissant – d'autant plus fort qu'au Moyen Âge, la chrétienté est la seule instance capable de régir le corps social et, de fait, de penser le travail dans toutes ses dimensions. L'émiettement et l'instabilité des autres sources de pouvoir (politique, militaire) sur le continent renforcent, par contraste, la légitimité du réseau ecclésiastique qui devient pour la population (quelle que soit sa religion par ailleurs) l'interlocuteur naturel pour trouver des solutions à des problèmes pratiques concernant les échanges, la production, le labeur – en un mot, le quotidien ordinaire du peuple commerçant et industriel qui, durablement, suivra ces recommandations, ces calendriers, ces lois. La gestion est ainsi enracinée dans un système de pensée formalisé et structuré et dont la nature est moins religieuse que juridique⁴.

Résultat de cette lente maturation, la pensée gestionnaire s'articule autour de trois principes fondamentaux issus de ce mélange de théologie et de juridiction⁵ :

- la croyance en un mythe (avec ses corollaires que sont l'incarnation, la représentation, les emblèmes, la rédemption ou le salut) ;
- le respect de la liturgie (autour des motifs principaux que sont l'initiation et la promotion, la distribution de la parole, le découpage du temps (rituel et calendaire) et l'articulation de l'individuel et du collectif) ;
- la légitimation absolue de l'autorité (à travers la surveillance, le jugement et la sanction et les règles créées peu à peu à cet effet à l'instar de la confession en 1215).

¹ Giorgio Agamben, *Il regno e la gloria. Per una genealogia teologica dell'economia e del governo. Homo sacer ii*, 2, Neri Pozza, 2007 ; trad. fr. : *Le Règne et la gloire. Pour une généalogie théologique de l'économie et du gouvernement, Homo sacer ii*, 2, Le Seuil, 2007.

² Sur ce sujet, parmi une œuvre abondante, le lecteur se référera notamment à : *L'amour du censeur. Essai sur l'ordre dogmatique*, Le Seuil, 1974 ; *Sur la question dogmatique en Occident. Aspects théoriques*, Fayard, 1999 ; *Leçon IX : L'autre bible de l'Occident : le Monument romano-canonique. Étude sur l'architecture dogmatique des sociétés*, Fayard, 2009.

³ Paul Veyne, *Quand notre monde est devenu chrétien (312-394)*, Albin Michel, 2006.

⁴ Paoli Napoli, « *Administrare et curare. Les origines gestionnaires de la traçabilité* », in Philippe Pedrot (dir.), *Traçabilité et responsabilité*, Economica, 2003, p. 45-71.

⁵ Ce passage prend appui sur mon article « La doctrine de la RSE est-elle socialement responsable ? Point de vue critique fondé sur les origines religieuses des sciences de gestion », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. XVI, n° 38, 2010, p. 275-291.

Pour un développement, voir : Joan Le Goff, « Traces de l'héritage théologique de la pensée managériale : le corps à l'épreuve de la gestion », *Économies et sociétés*, tome XLVI, n° 9, série "Études critiques en management", KC, n° 2, septembre 2012, p. 1815-1858.

Aussi attestée soit-elle, cette origine de la pensée managériale n'est pas revendiquée. La gestion, en tant qu'institution, tait son ancrage dans la pensée chrétienne médiévale⁶. Ce n'est pas le cas d'autres institutions – le droit, typiquement, dont les ascendances sont constamment rappelées par le langage ou la tenue de ses praticiens, entre autres. Cette amnésie délibérée a une conséquence immédiate : l'impossibilité pour le destinataire du discours managérial d'en percevoir le substrat idéologique originel. Pierre Legendre⁷ démontre comment ce travail sur le texte même de la gestion accroît l'emprise du discours industriel sur ceux à qui il s'adresse comme à ceux qui le produisent. Seule l'analyse de manifestations discrètes de surface permet de percevoir l'ampleur de ce phénomène.

Pour autant, la référence indicible du *corpus* gestionnaire nécessite un texte de substitution : la pensée managériale va proposer un discours entièrement bâti autour de la logique de l'efficacité. Ce concept qui touche, par contagion, toutes les sphères de l'organisation (et contamine aujourd'hui la société dans son ensemble⁸), est mis en scène par une écriture technique et scientifique où se mêlent le juridisme (hérité de la chrétienté et du droit romain et qui donne une apparence rationnelle à ce modèle, notamment par l'enchaînement des causalités) et un habillage scientifique, qui finit de le rendre indiscutable, grâce à un vocabulaire artificiellement savant. Pour le dire autrement, la théologie institutionnalisée qui forme le texte premier du management est masquée par un lexique technique. Dès lors, la logique de l'efficacité est donnée comme échappant à l'analyse (car immanente : c'est « au nom de... » qu'existe le procès gestionnaire) et incontestable (car réelle et objective, c'est une loi – au sens non plus juridique mais scientifique – naturelle : comment s'opposer à une loi naturelle ? Qui pourrait être contre la loi de la pesanteur ? Ce serait insensé, littéralement). Finalement, condamnant toute contradiction, la quête de l'efficacité conduit à la production d'un absolu moral : au sein du système gestionnaire, la conduite de chacun doit se plier à cette doctrine fondée sur des valeurs impératives parce qu'énoncées comme des vérités scientifiques.

Ce chemin à travers la lente formation de la pensée managériale à la jonction de matériaux différents éclaire différemment l'image qu'elle projette d'elle-même. Dès l'organisation scientifique du travail de Frederick Winslow Taylor⁹, le management clame sa rigueur et sa méthode, sa vocation à servir le progrès et la vérité, au même titre que la physique, la biologie ou la médecine. Parallèlement, il promet prospérité et satisfaction, bien-être et bienveillance paternaliste – d'un même geste, sauver les ouvriers de l'alcoolisme et du péché et offrir des produits pratiques aux consommateurs. C'est le mariage incongru du scientisme positiviste et de la croyance chrétienne, de la valorisation de l'axiomatique et du formalisme juridique. Cette fiction de la gestion comme science bienveillante a réussi à convaincre universellement par deux leviers : le discours et la norme. Ce que le management, prolix et directif, produit parfaitement

Le travail managérial sur le corps

À la confluence du droit et de l'institution chrétienne, l'idée première du management va donner naissance à un inventaire normatif sans précédent qui va s'imposer parce qu'accompagné d'une parole d'évidence et de la promesse liturgique d'un avenir meilleur.

⁶ Paoli Napoli, « Pour une histoire juridique de la gestion », in Philippe Bezes et alii (dir.), *L'invention de la gestion des finances publiques : élaborations et pratiques du droit budgétaire et comptable au XIX^e siècle, 1815-1914*, Comité pour l'histoire économique et financière de la France, 2010, p. 273-299.

⁷ *Paroles poétiques échappées du texte. Leçons sur la communication industrielle*, Le Seuil, 1982.

⁸ Ruedi Baur (dir.), *La loi et ses conséquences visuelles*, Lars Müller publishers, 2005.

⁹ *The Principles of Scientific Management*, Harper & Brothers, 1911.

Cette séduction de la machine managériale permet d'occulter ce qu'elle provoque sur le corps humain et qui lui est consubstantiel. Il est le vecteur de l'expression des temps gestionnaires, le moyen de l'administration des personnes et des choses. Tout passe par lui et cette inscription de l'effet du management sur le corps est l'un des facteurs explicatifs de sa puissance de contamination et de domination qui perdure plus que jamais au XXI^e siècle.

Cela tient évidemment au fait que l'outil premier – celui qui, depuis l'effondrement de l'empire Romain jusqu'à notre époque des tendinites numériques, reste l'instrument des hommes – est leur corps. Et le Moyen Âge a justement été marqué par son aptitude à penser le corps au travail¹⁰ – d'autres époques s'en empareront pour l'hygiène et le sport (XIX^e siècle) ou la sexualité (XX^e siècle)¹¹, ce que Michel Foucault a largement pensé au fil de son œuvre¹². L'autre raison qui voit l'occident médiéval porter les questions politiques vers la sphère charnelle est la relation étroite qui réunit dès son origine le christianisme au corps humain. Quelles que soient les dimensions retenues – symboliques, mystiques, historiques, initiatiques, liturgiques – il est présent, au point de constituer à fois l'entrée (incarnation) et le terme (martyr), encadrant le sacrifice figuré du baptême et l'anthropophagie symbolique de l'eucharistie.

Cumulatives, ces deux raisons expliquent pourquoi l'analyse médiévale du travail est intégralement convertie en une réflexion sur le corps : nature de l'effort à fournir ; âge, genre et tenue des travailleurs ; classification des métiers selon leur rapport aux humeurs, aux gestes ou aux rencontres ; distinction entre activités spirituelles et manuelles ; rythme des gestes dans le temps (heures, semaines, années) ; etc. Fabriquer, vendre, acheter, contracter, travailler reviennent à suivre des principes non négociables et étroitement contrôlés. S'en écarter est passible de sanctions, ici et maintenant mais aussi ailleurs et plus tard : l'un des trois piliers de la matrice managériale, en plus de la liturgie et de la surveillance, est la croyance en un mythe, la conviction qu'un avenir meilleur est assuré.

Cependant, ce qui frappe immédiatement c'est à quel point cette pensée est bivalente, inscrite en cela dans l'ambiguïté générale qui affecte alors la corporéité : entre répression et glorification des pratiques physiques, l'Église fait du corps l'étai de son pouvoir, le véhicule de son empire sur la société, l'ancrage de toutes ses réflexions idéologiques et institutionnelles. Pour dominer les hommes, il faut dominer les corps, intégralement – dans l'espace (les gestes), dans le temps (les calendriers). Le bien comme le mal s'y logent ou y laissent des traces ; les manifestations corporelles sont glorifiées ou camouflées, encensées ou dénoncées. Mépris et éloge simultanés, l'analyse du corps au travail est prise dans le même jeu de contradictions, sur l'ensemble de ses dimensions, notamment terminologique, avec l'opposition lourde de sens entre *opus* (l'œuvre) et *labor* (la peine) et leurs dérivés pour désigner le travail, et typologique, avec la séparation des métiers selon s'ils sont autorisés ou illicites, propres ou souillés par le sexe, le sang, la sueur – pour le dire autrement, selon s'ils sont nobles ou ignobles.

Adossé ainsi, d'une part, à l'incarnation de l'homme dans la figuration symbolique et artistique et, d'autre part, dans l'antithèse qui structure la pensée chrétienne, le travail va, dans ses représentations visuelles et mentales, s'organiser autour de deux archétypes¹³ :

– le portrait allégorique d'une figure illustre (roi ou saint, soldat ou apôtre) dont, au-delà de l'illustration et de la mimésis et sans sombrer dans l'idolâtrie, les traits renvoient aux

¹⁰ Jacques Le Goff, Nicolas Truong, *Une histoire du corps au Moyen Âge*, Liana Levi, 2003.

¹¹ Alain Corbin (dir.), *Histoire du corps. 2 : De la Révolution à la Grande Guerre*, Le Seuil, 2005 ; Jean-Jacques Courtine (dir.), *Histoire du corps. 3 : Les mutations du regard. Le XX^e siècle*, Le Seuil, 2006.

¹² Principalement à travers *Folie et déraison. Histoire de la folie à l'âge classique*, Plon, 1961, *Naissance de la clinique. Une archéologie du regard médical*, Presses universitaires de France, 1963, et les trois premiers tomes de son *Histoire de la sexualité* (Gallimard, 1976-1984), mais pas seulement.

¹³ Cf., « Traces de l'héritage théologique de la pensée managériale : le corps à l'épreuve de la gestion », *op. cit.*

vertus supposées, le parant de ce fait d'une puissance normative (« tel il était, tel tu dois être ») ;

- l'image de la Passion et de ses stigmates, c'est-à-dire la douleur dans sa variété, ses signes physiques (plaies, blessures) et mentaux (mortifications, humiliations), le sang et les larmes, familière dans ses manifestations aussi bien narratives (la vie du Christ et des martyrs) que quotidiennes (jeûne et abstinence alimentaire, châtiments publics, pèlerinages populaires agrémentés de flagellations, etc.).

Il résulte de ce couple figuratif la transmission d'une double image du travail et, conséquemment, du corps au travail : d'un côté, un corps iconique, magnifié dans la production de son œuvre, représenté dans chacun des gestes exemplaires qui permettent de fabriquer, de transformer, d'agir dans le respect de son art ; de l'autre côté, un corps souffrant, châtié par le travail, ou dont les contorsions et gesticulations témoignent de la possession par le démon¹⁴. Dès lors que le travail est envisagé comme une punition rédemptrice, l'opposition est réelle mais la fusion totale, l'un ne va pas sans l'autre, le saint a été martyr, la valeur passe par la douleur. L'exemplarité au travail nécessite l'abnégation, le respect des règles, des mouvements, des postures, aussi douloureux soient ces passages obligés. Ces deux figures de la corporité, proposées comme essentielles, et qui, pour cela, paraissent légitimes et indiscutables constituent une partie du substrat des systèmes de représentation du management contemporain.

La cruauté à l'œuvre

En tant que pseudo-science qui produit des savoirs subjectifs et est armée de valeurs normatives, le management se définit comme une modalité de gouvernement des conduites individuelles dans et en dehors des organisations. De cette longue période d'émergence et de consolidation conceptuelle, que va-t-il lui rester ? Il serait vain d'imaginer un principe particulier, un outil spécifique sauf à faire de l'histoire pour mieux faire de la politique au risque de l'anachronisme ou pour s'admirer en érudit démuni lorsqu'il doit tirer des conclusions. Dans la lignée de Michel Foucault, pour qui le commencement historique est bas, « dérisoire, ironique¹⁵ », Arlette Farge raille « les solennités de l'origine » : chercher à identifier le début historique c'est, à ses yeux, comme « se forcer à s'extasier devant tous les bébés¹⁶ », ce que nul ne souhaite.

Ce que la gestion va conserver de cette maturation séculaire, c'est une aptitude à résumer sa nature profonde – une théologie institutionnalisée – dans une image synthétique, un symbole bifide : le portrait siamois du modèle et du modelé, du corps iconique et du corps souffrant, chacun contemplant l'autre. L'épanouissement charnel au sortir de l'orgasme face au consommateur amer à qui cette joie est promise, le corps du cadre solide même en cas d'attaque surprise qui en brisera pourtant certains, le chœur uni pour la beauté de la note juste récompensant l'effort que représente le silence imposé tout le reste du temps. Et si les corps des jeunes cadres dynamiques répondent à ceux des personnes souffrant d'obésité et écartées du marché de l'emploi, ils renvoient surtout à la fatigue de ces mêmes cadres due à l'accumulation du manque de sommeil¹⁷ péniblement masquée par la prise de produits

¹⁴ Jean-Claude Schmitt, *La raison des gestes dans l'Occident médiéval*, Gallimard, 1990 ; *Le corps, les rites, les rêves, le temps. Essai d'anthropologie médiévale*, Gallimard, 2001.

¹⁵ « Nietzsche, la généalogie, l'histoire », *Dits et écrits, 1954-1988, vol. II, 1970-1975*, Gallimard, 1994, p. 139.

¹⁶ *Des lieux pour l'histoire*, Le Seuil, 1997, p. 94.

¹⁷ Jonathan Crary, *24/7: Late Capitalism and the Ends of Sleep*, Verso, 2013 ; trad. fr. : *24/7. 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 : le capitalisme à l'assaut du sommeil*, Zones, 2014.

dopants¹⁸. Les normes managériales, notamment les normes de comportement, modèlent des corps que l'on tend comme des miroirs à ceux qui ne peuvent y ressembler. La généralisation des *dress codes* intrusifs dans les entreprises, y compris pour du personnel qui n'est pas en contact avec le public, s'entrechoque avec la promotion de la responsabilité sociale et du respect de la diversité¹⁹.

Pour être efficace, la figure gémellaire corps iconique/corps souffrant, directement puisée dans l'imagerie médiévale, doit s'inscrire dans un régime spécifique du regard, un jeu de vis-à-vis sans lequel le discours de l'exemplarité et la souffrance ne porterait pas ses fruits. Car ce que construit le management avec ce couple symbolique où s'épanouit la dialogique du spectacle et de la douleur, de la surveillance et du calvaire, c'est le résultat d'une mise en scène dont la lecture de Michel Foucault nous fournit l'opérateur avec le concept de cruauté.

Quel levier peuvent mobiliser les sciences de gestion pour domestiquer les corps ? Comment les entreprises en particulier et les organisations en général peuvent-elles administrer les conduites ? En déployant le panoptique²⁰, certes, et elles le revendiquent explicitement. En effet, la plupart des disciplines constitutives de la gestion tiennent implicitement pour référence cet « événement dans l'histoire de l'esprit humain²¹ » et sa volonté de surveillance efficiente. Démultipliée, adaptée à l'infini, virtualisée parfois à grand renfort de glaces sans tain et de caméras factices, l'architecture de Jeremy Bentham autorise ce contrôle à faible coût mais à fort caractère dissuasif qui est au cœur de multiples théories et pratiques qui nourrissent le marketing ou la gestion des ressources humaines, la comptabilité ou la stratégie, de l'autocontrôle au *benchmarking*, de la méthode des temps prédéterminés à l'artifice du client mystère.

Mais surveiller n'est pas soumettre. La cruauté institutionnalisée se révélera plus efficace encore. Étymologiquement, la cruauté témoigne d'une action exercée sur un sujet pour créer la douleur ; elle suppose une relation à deux termes : c'est, spécifiquement, la mise en scène du regard sur le corps souffrant. Or, ce qu'instituent les exemples donnés en ouverture est très fidèlement ce jeu d'observation entre celui qui souffre et celui qui le surveille, quitte à ce que parfois, comble du raffinement, l'un et l'autre se confondent. La mise en œuvre de la cruauté comme principe de gestion sera rendue possible par la naissance des théories managériales dans le moment intellectuel d'un découpage du corps mis à distance, un moment grossièrement compris entre le *Frankenstein* de Mary Shelley (1817) et l'androïde du *Metropolis* de Fritz Lang (1927) dont les corps reconstitués et téléguidés préfigurent le rêve de l'entreprise moderne.

Passée au second plan après le Moyen Âge, la question du corps a en effet resurgi frontalement avec la rupture épistémique qu'introduit la méthode expérimentale dans la médecine en repensant la « distribution de l'espace corporel », selon les termes qu'utilise Michel Foucault pour définir la clinique. Ce à quoi nous assistons à l'aube du XIX^e siècle et qui va fertiliser toute la pensée scientifique et culturelle de l'époque, c'est une réappropriation

¹⁸ Les enquêtes conduites en France depuis 1995 convergent vers le constat qu'un cadre sur 5 est dopé, c'est-à-dire que, soumis à des pressions physiques et psychologiques, des cadences élevées, des rythmes contre-nature, ils consomment, au-delà des traditionnels alcool et tabac, des psychotropes (cocaïne, LSD, cannabis) et des médicaments (antidépresseurs mais surtout Modafinil qui, utilisé par les américains lors de la première guerre du Golfe, provoque un état de veille prolongé). Voir notamment Astrid Fontaine : *Double vie : les drogues et le travail*, Les Empêcheurs de tourner en rond, 2006.

¹⁹ Certains d'entre eux, particulièrement détaillés et précis, suggèrent jusqu'à la couleur des sous-vêtements, aux aliments à proscrire ou à la fréquence des changements de chaussures. L'uniformisation du personnel qui en résulte est totale (par exemple : *Dresscode UBS à l'attention des collaborateurs PKB*, 44 pages, 2010).

²⁰ Jeremy Bentham, *Panoptique. Mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maisons de force*, Assemblée nationale, 1791.

²¹ Michel Foucault, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Gallimard, 1975, p. 252.

de l'homme par l'homme, l'apparition chez le médecin d'un regard anthropologique qui le conduit à modifier son intelligence du fait pathologique et, plus encore, la compréhension réflexive de la connaissance qu'il construit ; un regard qui s'organise sur un mode nouveau : « D'abord, il n'est plus simplement le regard de n'importe quel observateur, mais celui d'un médecin supporté et justifié par une institution, celui d'un médecin qui a pouvoir de décision et d'intervention. Ensuite, c'est un regard qui n'est pas lié par la grille étroite de la structure (forme, disposition, nombre, grandeur) mais qui peut et doit saisir les couleurs, les variations, les infimes anomalies, se tenant toujours aux aguets du déviant. Enfin, c'est un regard qui ne se contente pas de constater ce qui évidemment se donne à voir ; il doit permettre de dessiner les chances et les risques ; il est calculateur²². »

Parce que la clinique est une nouvelle découpe du réel, « ce nouveau profil pour l'expérience du médecin, du perceptible et de l'énonçable²³ », l'exacerbation du regard qui conduit à une nouvelle distribution du corps va irriguer les disciplines managériales naissantes, friandes d'ailleurs de la métaphore médicale. Ouvert, déplié, soumis, converti en symptômes, indices et signes, le corps devient mesurable selon les canons de la certitude scientifique. Frederick Winslow Taylor connaît les travaux d'Étienne-Jules Marey sur la phrénologie (*Du mouvement dans les fonctions de la vie*, 1868), ceux de Charles Hacks sur le geste (1892), lit les travaux de Jean Martin Charcot et ceux de Guillaume Duchenne de Boulogne (*les Mécanismes de la physionomie humaine ou analyse électrophysiologique des passions*, 1862) dans la *Revue photographique des hôpitaux de Paris*. Il connaît l'anthropométrie signalétique d'Alphonse Bertillon (1890) et la cranioscopie de Franz Gall (devenue phrénologie en 1810)²⁴.

L'instrumentation aidant, le regard est mis à distance, autorisant de fait cette mise en scène du regard sur le corps souffrant. Cette relation à deux termes – l'invention d'un corps à qui est montrée sa douleur – marque le moment où la cruauté s'affirme et s'affine, au point de permettre un gouvernement des comportements individuels, c'est-à-dire la gestion, dans son essence. Le corps devient un moyen, non une fin²⁵. Lorsque le médecin pour la première fois raccorde ce qu'il voit à ce qu'il dit, lorsqu'il fait du corps un espace de visibilité symptomatique de cette nouvelle division du sujet, il va permettre la légitimation de la cruauté tournée vers soi. On passe du supplice public en place de grève (le corps de l'autre est meurtri sous nos yeux, mais il n'est pas *nous*) à l'invention du moment mécanique et instantanée de la visibilité du moment de sa propre mort (grâce à la guillotine, inventée par un chirurgien, le docteur Louis, pour rendre la mort instantanée et démocratique). On glisse du triomphe légitime de la foule et de la potentialité de la torture à la certitude de souffrir et à l'acceptation de la surveillance. Bref, à la soumission par la cruauté. L'entreprise au fait de sa maîtrise du couplage entre norme et discours peut faire naître les conduites qui serviront ses intérêts en exhibant la souffrance des autres qui nous ressemblent. Employés, ouvriers, consommateurs, peu importe : en montrant leurs défaillances comportementales, l'organisation les fait souffrir et les mène à agir conformément à ses objectifs. L'affichage des parts d'audience dans l'ascenseur des chaînes de télévision emprunté chaque jour par tous, le portrait mural de l'ouvrier du mois dans la salle du personnel, la récompense accordée au client fidèle s'adressent non pas à ceux qu'ils désignent mais aux autres qui, justement, ne sont pas les meilleurs (animateurs, ouvriers, clients, etc.) et qui, en public, le constatent avec une douleur toujours répétée. À ce stade, la surveillance du panoptique devient superflue

²² Michel Foucault, *Naissance de la clinique* (1963), Presses universitaires de France, 1963, p. 88-89.

²³ *Op. cit.*, p. XIV.

²⁴ Joan Le Goff, « The Movements of the Thought in the History of Management: The Example of Scientific Management in the Time of Dissection of the Motion », *Managerial Thought and Practice in France, 19th-21st Centuries, Assessment and Future Prospects*, CNRS-MFO, Oxford, 2010.

²⁵ Thibault Le Texier, *Le Maniement des hommes, Essai sur la rationalité managériale*, La Découverte, 2016.

puisque la cruauté donne les résultats attendus et guide l'employé vers plus de performance ou le consommateur vers un nouvel achat.

Dans sa grande mansuétude la chaîne de prêt-à-porter H&M a initié en 2004 la démocratisation du luxe. Ainsi, elle annonce une collaboration avec Karl Lagerfeld, célèbre directeur artistique de Chanel : le luxe sera enfin abordable ! La collection « Karl Lagerfeld for H&M » a été mise en vente simultanément dans 20 pays. Dans la plupart des points de vente, toutes les pièces disponibles ont été vendues en quelques minutes. Des clientes patientent plusieurs heures avant l'ouverture. Le soir même, les images télévisées sont spectaculaires : des scènes de violences inouïes, certaines clientes arrachant les vêtements essayés par d'autres, n'hésitant pas à frapper leurs adversaires ou à griffer les vendeurs, qui tendent leurs avant-bras ensanglantés aux caméras. Évidemment, la rareté de l'offre a été sciemment organisée par l'enseigne (dont nul ne peut croire qu'elle ne peut estimer les volumes des ventes générées par un événement de ce type), espérant l'écho médiatique phénoménal obtenu *in fine*, publicité gratuite en *prime time*. Consommatrices de tous les pays, regardez comme vous souffrez de ne pas avoir eu le produit que vous désiriez ! Mais l'année suivante les files d'attente se sont formées encore plus tôt : le bonheur est à venir et la souffrance est son prix.



© G. Aresu/Getty Images

Conclusion

Qu'elle s'inscrive dans une perspective orthodoxe ou adopte au contraire une posture critique, la compréhension du fait managérial est essentielle aujourd'hui : dans le premier cas, elle permet de saisir des mécanismes pour optimiser des effets et ainsi accroître la performance des organisations ; dans le second, elle conduit à dévoiler un cadrage cognitif pour en atténuer les séquelles et, par ricochet, modérer (annihiler, idéalement) la violence intrinsèque des jeux de domination qui nourrissent l'entreprise moderne.

Michel Foucault et ses exégètes favorisent ce travail analytique en montrant d'où procède la pensée managériale (la rencontre entre le droit romain et la théologie médiévale) et comment cette origine a entraîné un rapport décisif mais équivoque au corps humain, fidèle en cela au découpage qui structure la figuration chrétienne de la corporéité, entre l'icône et le martyr. L'articulation de l'exemple et de l'épreuve et la mise au premier plan de cette forme bifide ancrée dans la mémoire sociale constituent la définition même de la cruauté. Celle-ci, définie comme la mise en scène du regard sur le corps souffrant, est au cœur de la machine managériale, si ce n'est qu'au spectacle a été substitué le miroir, au supplice de l'autre, son

propre calvaire. Finalement, la puissance de l'appareil gestionnaire est tout entière contenue dans cette cruauté qui le fonde.

À ce stade, se mesure combien l'éloge ou la dénonciation du panoptique managérial et de ses avatars contemporains s'inscrivent dans une conception foucauldienne du pouvoir qui ne recouvre qu'une partie des sources de la coercition gestionnaire. Réprimer et discipliner forment un arsenal trop grossier pour que les résultats soient satisfaisants pour les entreprises ; en outre, les oppositions à ce modèle portent leur fruit, notamment sur les terrains juridiques et académiques. Ériger *Surveiller et punir* comme dissection des voies de l'oppression des individus par les entreprises est certainement une illusion ou, à tout le moins, une solution partielle et peu subtile. Avec *Naissance de la clinique*, le procédé est pleinement mis au jour : le gouvernement des hommes se dispense de surveillance s'il peut être inscrit à même les corps. En charriant des modèles emblématiques, le discours managérial relie constamment l'apparence et le destin, la normalisation et le bonheur à venir. Ce dogmatisme fondamental dans la théorie médiévale des images est la modalité la plus puissante de contrôle des conduites et de managérialisation de la société : on songe évidemment aux « nouveaux procédés de pouvoir qui fonctionnent non pas au droit mais à la technique, non pas à la loi mais à la normalisation, non pas au châtiment mais au contrôle, et qui s'exercent à des niveaux et dans des formes qui débordent l'État et ses appareils²⁶ ». En proposant aux corps l'image de ce qu'ils pourraient être, l'entreprise, assurée de sa légitimité, les manipule au nom de l'efficacité (et ce procédé la déborde complètement). Cette soumission est acceptée par ceux qui la subissent : c'est le propre d'un appareil théologique universel que de convaincre de sa bienveillance. En analysant la communication commerciale, managériale et culturelle de l'Amérique d'après-guerre, Marshall McLuhan²⁷ a très tôt montré comment on souffre de ne pas être un citoyen normal et que, dans l'Occident moderne, la normalisation passe par la consommation – seul problème : l'innovation et les séries limitées repoussent sans cesse l'épanouissement du foyer, le bonheur est toujours à venir, au prochain achat, à la prochaine promotion, au prochain poste dans la hiérarchie de l'entreprise. Quelque chose manque toujours. C'est sans fin et c'est une quête pour laquelle chacun est volontaire. Michel Foucault ne dit pas autre chose dans *Les Aveux de la chair*²⁸, en reliant direction de conscience et domination sociale, avec le salut pour visée ultime mais inaccessible.

Bio-bibliographie

Joan Le Goff est professeur de sciences de gestion à l'IAE Gustave Eiffel (université Paris-Est Créteil). Il conduit ses recherches en management stratégique et en histoire de la pensée managériale au sein de l'IRG. Il a notamment publié *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (dirigé avec S. Onnée, EMS, 2017), « La logistique, le rêve totalitaire de la gestion » (in G. Paché, *Images de la logistique. Éclairages managériaux et sociétaux*, Presses universitaires d'Aix-Marseille, 2017) et « Normes juridiques et règles du jeu stratégique » (in É. Pezet, J. Sénéchal, *Normes juridiques et normes managériale. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité*, LGDJ, 2014).

Courriel

legoff@u-pec.fr

²⁶ Michel Foucault, *Histoire de la sexualité, I : La Volonté de savoir*, Gallimard, 1976, p. 118.

²⁷ *The Mechanical Bride : Folklore of Industrial Man*, The Vanguard Press, 1951 ; trad. fr. : *La Mariée mécanique : folklore de l'homme industriel*, trad. fr., éditions è@e, 2012.

²⁸ *Histoire de la sexualité, IV : Les Aveux de la chair*, Gallimard, 2018.