

# **Gouverner les hommes, domestiquer les corps La communication et l'histoire au service de la normalisation managériale**

**Joan LE GOFF**

Professeur à Vallorem, IAE de Tours, université François-Rabelais  
joan.legoff@univ-tours.fr

## **Managing people, domesticating bodies. Communication and history at the service of managerial standardization**

### **Abstract**

*As a method of governing individual behavior, management requires a profound standardization of bodies and souls. Based on both the history of managerial thought and visual studies, this research tries to show how this result is achieved. The main hypothesis is that the dogmatic memory of management is apparent in communication. A case study (a corporate campaign led by the French group Vinci) supports this analysis, emphasizing to what extent the original matrix of management appearing in the background of commercials normalizes forcefully individuals.*

**keywords:** *communication, history, management, standardization*

## Résumé

*En tant que modalité de gouvernement des conduites individuelles, le management requiert une profonde normalisation des corps et des âmes. Fondée sur l'histoire de la pensée managériale et une forme d'iconologie critique, cette recherche s'efforce de montrer comment ce résultat est atteint, avec pour hypothèse centrale l'idée que la mémoire dogmatique de la gestion affleure dans les dispositifs de communication. Une étude de cas – celle de la campagne institutionnelle menée par le groupe français Vinci à partir de 2007 – vient étayer cette analyse en soulignant combien la mobilisation de la matrice originelle du management en arrière-plan des messages publicitaires permet, finalement, de modeler les individus avec force.*

**mots-clés :** *communication, history, management, normalisation*

## Özet

### **İnsanları Yönetmek, Vücutları Evcilleştirmek. Tarih ve İletişim Yönetimsel Standartlaşma Hizmetinde**

*Bireysel davranışların idare edilmesi amacıyla yönetim, vücutların hatta ruhların normlara oturtulması zorunluluğunu getirmiştir. Yönetimin düşünce tarihi ve görsel incelemeler temeline dayanan bu çalışma söz konusu sonuca nasıl geldiğini açıklamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın başlıca hipotezi, "yönetimin dogmatic hafızası iletişimde kendini gösterir" şeklindedir. Fransız Vinci grubunun yürüttüğü kurumsal kampanyaya üzerinde yapılan vaka incelemesi, bu analizi desteklemektedir. Bu inceleme reklamların arka planında yer alan orjinal yönetim matrisi ne derece bireyleri normlara oturttuğunu göstermektedir.*

**anahtar kelimeler:** *iletişim, tarih, yönetim, normalizasyon*

Avec un chiffre d'affaires de 30 milliards de dollars et une activité reposant sur la confiserie et les aliments pour animaux domestiques, le groupe Mars est aujourd'hui l'un des leaders mondiaux de l'agro-alimentaire<sup>1</sup>. Centenaire, l'entreprise est toujours la propriété de la famille Mars, passablement discrète sinon secrète. En France, l'entreprise réalise 700 millions de chiffre d'affaires et dispose de 8 unités de production. Située à Haguenau, en Alsace, l'usine principale constitue le siège social pour la France et emploie plus de 800 personnes pour une production dont l'essentiel est destiné à l'étranger (*M&M's, Milky Way, etc.*). Au sein de cet établissement phare (et comme dans les autres sites du groupe), les relations individuelles se déroulent sous le double signe de la convivialité et de la simplicité: le personnel ne se compose pas d'employés mais d'« associés<sup>2</sup> » qui travaillent sur un seul plateau en open space de 2600 m<sup>2</sup>, direction incluse. Preuve de cet état d'esprit, Mars France a été, en 2013, classée troisième parmi les entreprises où il fait bon travailler en France<sup>3</sup>. Dès 2007, Nathalie Roos, la présidente-directrice générale, aime à rappeler qu'ouvriers et cadres utilisent la même entrée tandis qu'elle-même n'a pas de place de parking spécifique, range seule son bureau, mange à la cantine et qu'il n'y a pas besoin de rendez-vous pour la voir<sup>4</sup>. Dans le même temps, la performance est érigée au rang d'icône, spectaculaire et menaçante. Ainsi, quand les services de production dépassent la charge fixée, le nouveau tonnage record est affiché en grand dans le hall de réception tandis que les « associés » du service commercial exposent tous au mur leur photo avec le résultat qu'ils promettent d'atteindre. Et, dans cette usine exemplaire, tout le monde pointe avant l'heure car la rémunération est indexée sur la ponctualité (le « *good time bonus* »). La concorde apparente des effectifs et l'harmonie sociale contribuent à faire accepter les outils de surveillance les plus intrusifs, y compris ceux qui sortent du champ de l'efficacité gestionnaire pour gagner le terrain de la morale (la ponctualité ou la fidélité<sup>5</sup>, entre autres valeurs qui ne relèvent pas de la sphère de la technique). Y compris également ceux qui reposent sur la surveillance de chacun par tous<sup>6</sup>.

---

1 Source des données sur le groupe : Mars incorporated, 2011 ; Mars France, 2012.

2 Terme repris des pratiques en vigueur dans le groupe aux États-Unis, sans implication juridique ou financière.

3 Palmarès français du cabinet de conseil Great Place to Work Institute.

4 Ce que ses observations révèlent de son mépris de classe est hors de notre propos ici. Source: « Comment vit-on... sur la planète Mars », *Challenges*, n° 86, juin 2007, p. 82-83. Nathalie Roos a été remplacée en juin 2009.

5 Pour sortir fumer, les employés peuvent se couvrir de blousons imprimés d'un logo Mars, ceux qui ont faim bénéficient d'échantillons de produits « maison » à disposition : devant tant de générosité, refuser d'être le porte-étendard de la marque ou vouloir consommer une sucrerie d'une marque concurrente est-il possible ?

6 Ainsi, le responsable du service *My M&M's* doit inscrire sur des bonbons géants les commandes reçues au jour le jour. Quant à une employée harcelée par un collègue, irait-elle se plaindre alors que le bureau de la dirigeante de l'entreprise est exposé à tous les regards, au cœur de l'*open space* ?

Cette réussite managériale doit beaucoup à un usage habile de la communication, entendue dans l'acception la plus large qui soit. Deux ressorts particuliers méritent d'être cités. Le premier est la manière dont l'histoire fondatrice de Mars est invoquée de façon récurrente. Célèbre à l'excès, l'origine du groupe constitue un mythe de la réussite à l'américaine, où se mêlent souffrance christique (le jeune Frank Mars, atteint de poliomyélite et contraint de rester à la cuisine avec sa mère, ses faillites initiales récurrentes, son divorce et la fuite de sa femme et de son fils) et endurance entrepreneuriale (après chaque échec, il recommence et cette ténacité conduira à la réussite). De la première fabrique de chocolats de Frank Mars en 1902 à la création de la marque Uncle Ben's par son fils Forrest Mars en 1944, en passant par l'espionnage de Nestlé et Cadbury ou la fusion des deux branches Mars en 1963, l'histoire se prête idéalement au schéma du *self-made-man*, mêlant persévérance, sacrifices et drames familiaux (Brenner 2000; Gaston-Breton 2000). Elle légitime aussi la confusion entre les valeurs professionnelles (grossièrement, les compétences culinaires et commerciales) et les qualités morales (les traits de personnalité qui vont s'exprimer dans la vie privée et l'éducation des enfants, par exemple<sup>7</sup>).

Le second ressort de la communication qui permet de conjuguer esprit d'appartenance et soumission à la surveillance managériale est la « Bible bleue ». Ce qualificatif en usage dans l'entreprise au niveau mondial désigne la brochure interne intitulée *Les cinq principes de Mars* et remise à chaque nouvelle recrue<sup>8</sup>. Édité pour la première fois en 1983, ce livret de 28 pages proclame 5 principes (Qualité, Responsabilité, Mutualité, Efficacité, Liberté) puis les détaille un à un, en énonçant des préceptes structurés en petits paragraphes dont la forme (vers libres, assonances, répétitions, anaphores, emphase) et la mise en page (séparation du reste du texte) évoquent évidemment des versets (illustrations 1 et 2). La brochure se clôt sur un texte moralisateur où est rappelée la difficulté d'atteindre ces principes, par ailleurs si motivants. Cette conclusion est signée des héritiers des fondateurs dont l'esprit de sacrifice est constamment célébré.

---

7 Les anecdotes sur la sévérité du *pater familias* sont légendaires et toujours présentées comme significatives.

8 La brochure est disponible sur le site du groupe.



*Illustrations 1 et 2: Les cinq principes de Mars (extrait: pages 1-2 ; 5-6)  
Source: Mars incorporated, 2003*

À ce stade, la question qui se pose est celle de la diffusion de la normalisation managériale. Comment conduire des dizaines, centaines, milliers d'employés à agir de façon adéquate et identique, conforme aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires? Comment convaincre des effectifs toujours changeants à l'impérieuse nécessité d'être semblables (donc substituables) et les persuader que veiller à cette similitude est naturel? En d'autres termes, comment, pour mieux gouverner les hommes, domestiquer les corps? Présent dans une centaine de pays, le groupe Mars excelle dans cet exercice paradoxal, au point d'être à la fois une entreprise vantée par ses effectifs et désirée par d'éventuelles recrues, et un groupe réputé pour ses procédés de contrôle. D'un

point de vue proprement gestionnaire, cette performance est une nécessité, surtout pour une entreprise qui érige l'efficacité en vertu cardinale du fait de sa culture industrielle. Quels sont les ressorts de cette réussite managériale? Chez Mars, l'efficacité repose presque explicitement sur les trois piliers de la matrice originelle du management, héritage de la confusion du droit romain et de la théologie chrétienne (Le Goff 2012):

- la croyance en un mythe (la fondation du groupe dans la souffrance et le génie entrepreneurial, l'incarnation de l'entreprise du père et son fils, la rédemption ou le salut par le travail);
- le respect de la liturgie (le rapport de l'individu au collectif, la distribution de la parole, les rites initiatiques, les rythmes quotidiens, les icônes, etc.);
- la légitimation de l'autorité (la surveillance omniprésente, la personification du pouvoir, le couple sanction/récompense).

En première approximation, il semble que, chez Mars, cette fiction normative soit transmise *via* la communication: le langage (écrit, oral, gestuel) et les structures de l'entreprise (organigramme, architecture, etc.). Mars promet un avenir meilleur à ses employés (littéralement, dans le livret liminaire), en échange de quoi leurs destins sont liés (« En tant qu'associés, on endosse la responsabilité de tous »). Chacun doit travailler à la réussite de l'entreprise, chacun dépend des autres, ce qui justifie le contrôle de tous – et la cohésion dans le secret des affaires, dans la discrétion familiale. Les proclamations du credo interne sont là pour le rappeler, figurées par un symbole éloquent tant il reprend une double symbolique mystique et hiérarchique (illustration 3).



*Illustration 3: Les cinq principes de Mars (logo)  
Source: Mars incorporated, 2003*

---

En tant que modalité de gouvernement des conduites individuelles au sein des organisations, le management repose sur des fondements solidement ancrés dans la mémoire collective. Ainsi que cela a été désormais largement démontré (Legendre 1974; Agamben 2007; Legendre 2009), cette forme d'inconscient des sciences de gestion s'articule à partir d'une matrice tripartite, résultat de la fusion ancienne du droit romain et de la pensée chrétienne médiévale. L'hypothèse centrale de cette recherche est que cet espace dogmatique du management se transmet – et, subséquemment, se détecte – essentiellement dans la communication. Qu'il s'agisse de langage verbal ou inscrit (architecture, signalétique, images, vêtements, gestes, etc.), ses leviers lui permettent en effet d'être le vecteur essentiel de la dimension doctrinaire du modèle gestionnaire. À l'instar de ce à quoi l'on assiste chez Mars, l'image du monde qui fournit au management son ossature – cette matrice multi-séculaire qui associe mythe, liturgie et autorité – est occultée par ceux-là même qui l'activent. Recouverte, dans une logique proche du palimpseste, par le discours sur l'efficacité, immanente et incontestable, elle explique pourtant pourquoi la gestion est une grande productrice de jugements moraux (Le Goff 2010). Pétrie du juridisme romano-chrétien, proscrivant de fait toute contradiction, c'est bien une doctrine fondée sur un système de valeurs que masque la rhétorique de l'efficacité. Formulées comme des vérités scientifiques, des lois comportementales sans fondement rationnel s'imposent à tous comme peut le faire l'attraction universelle, que nul ne songerait à contester. Semblant des relations nécessaires entre des conduites et des résultats, des dispositions arbitraires s'apparentent, dans leur expression formelle comme dans leurs effets pratiques, à des normes objectives produites par et pour le progrès – bienveillance chrétienne qu'épouse le scientisme positiviste.

En mobilisant l'histoire de la pensée managériale et l'iconologie critique appliquée selon la tradition des *visual studies* (Agamben 1984; Elkins 2003), cette recherche se propose d'identifier le fonds historique de ce qui est conçu pour être vu, de mesurer comment les rapports sociaux et le patrimoine esthétique et symbolique interagissent dans la création de dispositifs de représentation qui sont aussi et surtout des machines de pouvoir. L'intérêt de procéder à un tel travail analytique tient justement à la possibilité de révéler la mémoire de la gestion et, donc, d'ôter à ce champ cognitif son travestissement à la fois technique et mythique, où se conjuguent la valorisation de l'axiomatique et la satisfaction de l'individu. Ce montage dogmatique a acquis sa puissance de conviction par le jeu du langage (verbal ou inscrit) comme de la communication managériale et ses images. Pour étudier cette construction visuelle de l'idéologie managériale, le point de départ retenu sera la campagne institutionnelle lancée en 2007 par le groupe français Vinci et, spécifiquement, les annonces presse. À la présentation de ce matériau empirique (partie 1), succédera son analyse dans une perspective critique, à la fois par rapport à la normalisation managériale

(partie 2) et la prédestination sociale (partie 3), c'est-à-dire les deux ressources permettant surveillance managériale et gestion efficace des ressources humaines et qui seront discutées en conclusion.

### **1. Une campagne institutionnelle apparemment classique**

Le groupe français Vinci, spécialiste de la construction et des concessions (autoroutes et parking) a lancé une campagne publicitaire massive en 2007. Officiellement destinée à promouvoir la « volonté de concilier un modèle de développement économique performant et un projet humain ambitieux<sup>9</sup> », elle visait surtout, selon toute vraisemblance, à réparer les dommages en termes de réputation causés par le départ du PDG Antoine Zacharias que ses exigences financières démesurées ont conduit devant les tribunaux.

Le slogan « Les vraies réussites sont celles que l'on partage » est décliné, à partir du mois de novembre et au premier semestre 2008, dans la presse, à la télévision et à la radio, pour montrer que l'entreprise défend « des valeurs humanistes ». Xavier Huillard, administrateur-directeur général de Vinci, signe un manifeste qui expose les engagements du groupe, avec une publication dans l'ensemble des quotidiens nationaux et régionaux (plus de 70 titres). Un spot télévisé spectaculaire et des annonces radiophoniques complètent une campagne presse dans laquelle des employés du groupe sont mis en scène sous forme de portraits individuels (diffusés dans des journaux français comme *Capital*, *Challenges*, *Géo*, *le Nouvel Observateur*, *Paris Match*, *L'Express*, etc.).

D'après une étude de la Sofres commandée par Vinci, cette campagne de publicité a été une réussite: 85 % des personnes interrogées adhèrent à la signature; 90 % apprécient le spot télévisé; 80 % aiment les annonces presse. Malgré ses récents déboires managériaux et judiciaires, le groupe est jugé « crédible », « dynamique », et promoteur d'un « capitalisme plus humain ». Enfin, cette campagne a été récompensée en mars 2008, par l'association féministe La Meute qui lui a attribué le prix Femino d'argent, célébrant la publicité « la moins sexiste de 2007 », celle qui donne une image positive ou valorisante des femmes.

Cependant, comme c'est souvent le cas pour les campagnes institutionnelles, Vinci s'adresse moins ici au grand public qu'à son personnel, présent ou à venir. Ces publicités relèvent de la communication interne car elles visent spécifiquement à transmettre un message aux employés, alors traversés par des doutes et susceptibles de contester la direction et ses valeurs. Et c'est à ce titre qu'elles sont convoquées.

---

<sup>9</sup> Toutes les informations sur cette campagne proviennent des communiqués de presse du groupe Vinci.



Qu'est-ce qui figure dans ces publicités destinées, *via* la presse, à être vues par tous les français en général et le personnel du groupe de BTP en particulier (illustrations 4 à 7)? La moitié supérieure de la page est occupée par une photographie, carrée et encadrée d'un fond blanc. Il s'agit de portraits en pied: des hommes, des femmes, d'âges variés (en situation d'être des actifs, mais tous plutôt jeunes), pris en photo seuls, en position frontale, dans leur environnement de travail. On recense ainsi, reconnaissables aux lieux où ils se trouvent, à leurs tenues et aux accessoires qu'ils manipulent ou qui leur sont proches, une géomètre, un maçon, un ingénieur, un cadre commercial, un technicien de maintenance sur autoroute. Sous chaque image, un autre carré, légèrement grisé (et, de cette façon, distingué du fond blanc), contient un commentaire qui fait le lien avec un exemple des pratiques de Vinci en matière de gestion des ressources humaines ou de responsabilité sociale et environnementale (aide associative, diversité, promotion, intéressement du personnel, etc.). La transition et le lien entre le portrait et le texte sont établis par trois légendes, placées de part et d'autres de l'image (sur le bandeau blanc qui enserre photographie et texte, l'une faisant office de titre au paragraphe explicatif) et raccordées à l'image par des pointillés. À double sens, ces exergues sont divertissants sans être humoristiques. Enfin, en bas de page, la signature: le nom de l'entreprise et son logo, le slogan.

La signification contextuelle de ce motif visible ne pose guère de difficulté puisque les thèmes des publicités sont explicités par les légendes des photographies et par le texte didactique qui les accompagne. Une grande entreprise nous montre ses employés de façon réaliste – ils sont à leur poste, comme saisis sur le vif, en pleine action – et expose ses initiatives dans le domaine social, sans chercher à vendre un produit ou un service. Le message apparaît de façon claire et sans aucune ambiguïté: en présentant son personnel, Vinci assure la promotion de son image en portant au premier plan des actions louables, incontestables dans leurs principes. Et d'ailleurs, preuve s'il en est, la campagne a fait l'unanimité en sa faveur: qui est contre la générosité?

Au-delà de ces lectures iconique et iconographique, il reste une question: que disent ces images (dans l'acception de Mitchell (1986), c'est-à-dire l'ensemble constitué de l'image matérielle, du texte et de leur mise en page) à la lumière de la culture et du patrimoine esthétique et symbolique qu'elles charrient? Ce niveau de lecture est celui de l'iconologie, le décryptage du sens immanent de l'image. On ne cherchera pas à montrer comment ces publicités reflètent la culture d'un temps et d'un lieu, seraient en quelque sorte le reflet de l'époque. Outre son caractère daté, ce type d'interprétation sémiotique et culturaliste est souvent artificiel et conduit à occulter la question de la psychologie politique incarnée dans les dispositifs visuels en les réduisant à de simples produits de la culture, caractéristiques d'un moment historique. L'enjeu est plutôt, à la suite des contributions célèbres de McLuhan (1951) et Barthes (1957) sur les migrations symboliques au sein des « images » de la culture

de masse, de saisir les montages de temporalités qu'articulent ces pages publicitaires, d'appréhender les configurations esthétiques auxquelles elles se raccordent. Dans cette optique d'étude de la « survivance » des figures, les images (de temps et de lieux différents) doivent être rapprochées, juxtaposées, pour les faire parler. La connaissance procède par montage (Warburg 1990; Didi-Huberman 2009) et faire surgir la mémoire sociale, abritée (ou dissimulée) derrière les discours. C'est la base des *Visual Studies* (Brunet 2005), qui se proposent de relever ce qui, dans l'image, est construit socialement – dit autrement, l'articulation entre représentations (imaginées ou discursives) et dispositifs de pouvoir. Cette perspective généalogique permet de faire apparaître l'inconscient des formes – qui est aussi un nœud de connaissances, soit la « valeur dogmatique de l'esthétique » (Baur 2005, p. 326). Et que voit-on dans le cas présent? Des publicités qui construisent visuellement le domaine social en érigeant au rang d'icônes des salariés magnifiés dans leurs postures et leurs exploits, rendus exemplaires par les vertus que leur prêtent texte et légendes.

marche à l'essence  
 marche au diesel  
 marche à la générosité  
 Chez VINCI, de nombreux collaborateurs consacrent un peu de leur temps et beaucoup de leur savoir-faire à lutter contre les exclusions. La Fondation d'entreprise VINCI pour la Cité aide des associations et des entreprises d'insertion pérennisées par des salariés du Groupe. Après avoir doublé son budget, elle soutiendra 150 associations en 2007.

**VINCI**
  
 les valeurs d'entreprise sont celles que l'on partage

maçon depuis 1976  
 syndicaliste depuis 3 générations  
 actionnaire depuis qu'il est chez VINCI  
 Chez VINCI, les collaborateurs sont les premiers actionnaires, 62 000 d'entre eux possèdent 8,7 % du capital. Nous pensons que cette association des salariés aux résultats de l'entreprise est source de motivation et de cohésion. Nous nous engageons à faciliter l'accès de tous au capital du Groupe en versant à chaque collaborateur jusqu'à 3 500 euros d'abandonement par an en 2007.

**VINCI**
  
 les valeurs d'entreprise sont celles que l'on partage



Illustrations 4 à 7: Campagne presse du groupe Vinci (2007)

## 2. L'apparence normée : l'uniforme du manager

En premier lieu et avant toute chose, ces employés de Vinci sont donnés à voir dans l'expression physique de leur être. Avant d'identifier un cadre ou un(e) ingénieur, le destinataire du message voit un homme ou une femme, leur manière de se tenir, leur attitude, leur allure vestimentaire. Et, dès cet instant, la représentation endosse son rôle normatif, en offrant aux lecteurs un miroir. Les corps mis en avant ne sont pas anodins: sveltes, décontractés (mains dans les poches, cravate à peine dénouée, léger déhanchement, etc.), élégants (même en tenue de travail) mais sans ostentation (le gris et noir de l'ingénieure). Or, que nous disent les études sur la discrimination, contre laquelle Vinci dit lutter? Plus que l'origine des parents évoquée par la publicité (illustration 6: « Algérienne du côté de sa mère. Française du côté de son père »), les facteurs principaux en sont la corpulence, l'âge et le charme. Les personnes jugées attirantes (ce qui ne signifie pas forcément qu'elles soient belles) sont, dans les entreprises, mieux recrutées, évaluées et payées que les autres (Harper 2000)<sup>10</sup>. Les vêtements

<sup>10</sup> Sur l'histoire de ces normes dans les images, Jean-Claude Schmitt rappelle, par exemple, comment, au XIII<sup>e</sup> siècle, des hérétiques n'hésitent pas à « peindre les images des saints de manière difforme pour que les simples chrétiens, en les voyant, en éprouvent du dégoût ». D'autres confectionnèrent une statue de la Vierge « laide ». Or, la Vierge était très belle, puisque *parfaitement* vertueuse... (Schmitt 2002, p. 149). Quant au groupe Vinci, récompensé pour ses efforts contre la dévalorisation des femmes, il recrutera *visiblement* des femmes immigrées seulement si elles sont jeunes, minces et séduisantes. L'égalité est loin.

ensuite. Chacun est différent, certes, mais, dans le monde professionnel, cela ne compte pas car, s'ils dépendent des secteurs et des fonctions, les usages vestimentaires sont très contraignants. En France, le code du travail précise que l'on ne peut restreindre les libertés individuelles sans justification, notamment dans la manière de se vêtir: pour autant, les entreprises peuvent faire valoir des règles de sécurité, d'hygiène, d'image, de décence pour imposer des tenues, totalement (uniformes) ou partiellement (*dress code*). Plus subtilement et, sans doute, plus efficacement, elles peuvent suggérer une apparence, en montrant à quoi *doit* ressembler un cadre, un chercheur, une informaticienne. Comment donner de l'autorité à un visage juvénile? « Un costume sombre, une cravate rouge, des chaussures lacées » conseille Aude Roy, styliste et présidente de l'Afipp (Association française pour l'image personnelle et professionnelle). Comment, lorsque l'on est une femme, ne pas avoir l'air rétive à l'ordre? En attachant ses cheveux s'ils sont longs (Roy 2010). Dans son analyse doctorale des processus de domestication des individus chez Arthur Andersen, Vincent Petitot (2007) montre comment un cabinet de conseil constitue un « univers total », visant une qualité uniforme de travail par la standardisation des cadres. La garantie de l'efficacité offerte au client est l'uniformisation qui oblige à rendre les employés interchangeables et mobilisables sans délai. Sans bureau fixe, ils se plient à un code vestimentaire qui recommande un habillement « sobre et strict », à l'instar de la firme; les publications internes exhibent des jeunes minces et souriants, les « athlètes du monde des affaires ». On en arrive à une image symbolique, conceptualisée sous l'intitulé explicite de « tueur cool » (Enriquez 1997) et passée dans l'imaginaire collectif<sup>11</sup>. Cette apparence normalisée est devenue un code implicite et le mimétisme vestimentaire, la règle pour réussir en entreprise. Au sein du collectif artistique Exactitudes<sup>12</sup>, Ari Versluis a photographié des passants tels qu'ils sont, avant de réunir ces instantanés en ensembles homogènes. Au final, bien sûr les corps diffèrent, mais pas les signes qu'ils arborent (vêtements, accessoires, coiffures) et les jeunes femmes de la City (illustration 10) ne sont pas des filles du VII<sup>e</sup> arrondissement parisien (illustration 8), ni les consultants (illustration 11), des retraités néerlandais (illustration 9). À l'aune de la puissance normative de la gestion, le corps du manager est modelé et les employés mis en avant par Vinci constituent autant de portraits types, arborant chacun l'uniforme de sa fonction. Ce cadrage par l'image n'est pourtant pas une nécessité pour atteindre l'efficacité gestionnaire; c'est une conséquence de la théorie médiévale de l'image qui postule l'incarnation des valeurs morales. Vinci nous dit que ces personnes sont compétentes, généreuses, impliquées dans leur travail et atteste ces vertus par

---

11 Aux États-Unis, plusieurs films ont tourné explicitement en dérision les consultants uniformisés et leur décontraction criminelle : *Reservoir Dogs* (Quentin Tarantino 1992), *Men In Black* (Barry Sonnenfeld 1997) ou encore *Matrix* (Andy et Larry Wachowski 1999). À chaque fois, l'endossement initiatique du costume par les personnages se traduit par la perte littérale de leurs noms ; rendus interchangeables pour réaliser un travail de qualité, ils ne doivent plus être des individus.

12 [www.exactitudes.com](http://www.exactitudes.com).

le couplage entre la photographie et l'épisode narratif qui lui succède, selon un agencement caractéristique de la figuration au Moyen Âge. Et ces publicités remplissent l'office des reliques: figurer les gestes des saints pour en conserver la mémoire certes, mais surtout pour en dispenser l'enseignement, en assurer la transmission (Schmitt 2002).



109. Les filles du 7ème - Paris 2008

99. Neighbours - Rotterdam 2008



95. City Girls - London 2008

105. Flexmanagers - Rotterdam/Paris 2008

*Illustrations 8 à 11: Exactitudes*

*Source: Ari Versluis et Ellie Uyttenbroek, www.exactitudes.com (2008)*

### 3. La prédestination sociale : la promotion impossible

Chaque métier recensé chez Vinci est illustré par le portrait de son incarnation idéale. Un seul professionnel par image, chacune bordée d'un cadre blanc qui valorise et emprisonne à la fois. Aucun mélange des genres, des registres, aucune interférence entre les champs de compétence des uns ou les lieux d'exercice des autres: une fois dans sa voiture, le cadre commercial sait-il que le technicien au bord de la route est son collègue? Visuellement, l'effet d'enfermement est renforcé par les lignes verticales qui barrent les photos: pilier du garage souterrain, mur en construction, pied du tachéomètre, montant de la fenêtre. Un métier par case. Datant, pour les plus anciennes d'entre elles, du Moyen Âge tardif et du *Livre des métiers* du prévôt Étienne Boileau (1268)<sup>13</sup>, les représentations des cris de la ville (Massin 1978), quel qu'en soit le support, contribueront à figer dans la mémoire sociale les différences – et, donc, les frontières – entre les emplois (illustration 12, 1676; illustration 13, 1825). Figuré et diffusé très largement, ce cloisonnement étanche marquera les esprits jusqu'à être repris par la photographie (chez Eugène Atget ou Jérôme Doucet, illustration 14, 1901) ou le cinéma (Alain Cavalier<sup>14</sup>), en passant par la littérature enfantine (illustration 15, 1933), celle-là même que lisait sans doute le jeune Porter avant d'emmurer les secteurs dans une case (trop) hermétique (Porter 1980), offrant à son modèle d'analyse stratégique à la fois l'élément central de sa lisibilité et sa plus grande fragilité conceptuelle.



13 Nommé en 1261 prévôt de Paris par Louis IX, Étienne Boileau rédige une somme réglementaire qui recense, décrit et illustre recense 120 métiers des XII et XIII<sup>e</sup> siècles.

14 Ses *Portraits* (1987-1991) regroupent 24 courts-métrages documentaires consacrés à des « petits métiers ».



Illustrations 12 à 15: Les petits métiers  
Source: Massin (1978); de Brunhoff (1933)

Et, finalement, à quoi tient l'exercice d'un métier? Pourquoi devient-on commercial plutôt que topographe? La réponse est inscrite à même l'image: « Le nez de sa mère. Le sourcil de son père. L'œil du professionnel ». Comme les traits héréditaires du visage, la compétence ne s'acquiert pas, elle est innée. Et, par voie de conséquence, chacun est prédestiné à son travail comme, au XIX<sup>e</sup> siècle, le prêchaient les phrénologues qui, promoteurs de leur « science de l'intelligence<sup>15</sup> », relient les reliefs du crâne aux dispositions morales de leurs patients, morts ou vifs. Les protubérances détectées par palpations signalaient le criminel et l'ouvrier, le comptable et l'artiste. Enseignée à l'université, conviée devant les tribunaux, louée jusqu'à la déraison par Comte ou Broussais, elle perdit tout crédit vers 1870, sous les coups de butoir de la science. La « bosse des maths » nous est restée, d'autant plus facilement que l'imagerie médiévale nous avait auparavant légué cette idée d'un destin, nécessaire, promis à chacun et contre lequel s'élever est vain. C'est cette actualité de la phrénologie et de ses analyses qui migreront dans la volonté de Taylor de recruter pour chaque poste la personne « adéquate » (Taylor 1911). Chacun sa case, chacun sa classe sociale: quel espoir de promotion pour cette jeune femme puisqu'elle est née topographe? De nouveau, le dispositif de la représentation à l'œuvre dit l'inverse que ce que promet Vinci. En épousant le droit romain, la pensée chrétienne médiévale a mis la règle au service du mythe. L'affectation d'un individu à une

15 Le médecin allemand Franz Gall (1776-1828) inventa la « cranioscopie » que l'un de ses disciples rebaptisa « phrénologie » en 1810 (Gall, 1822).

corporation doit être respectée car elle procède d'une organisation où la place de chacun répond à un ordre, auquel nul ne doit se souscrire et que l'on ne peut ignorer (Le Goff et Truong 2003). Il faut veiller à ce principe d'essence divine et s'assurer que personne ne l'enfreigne: l'autorité, en tant qu'instance de surveillance, est légitimée de fait. « Maçon depuis 1976. Syndicaliste depuis 3 générations. Actionnaire depuis qu'il est chez Vinci »: le quinquagénaire sur la photographie a toujours été et sera toujours maçon, puisqu'il l'est depuis plus de 30 ans. Sans doute son père l'était-il, et son grand-père également, puisque tous étaient syndiqués<sup>16</sup>.

Il est désormais actionnaire. Et son employeur le sait. Comme il sait tout le reste car il sait tout, voit tout, surveille tout. C'est bien ce que dit cette publicité en promettant un avenir meilleur (les dividendes) en contrepartie de l'exercice de ce droit de regard sans limite temporelle ou juridique, prolongement du panoptique qui hante la gestion en plongeant chacun dans sa cellule illuminée tandis que le gardien demeure invisible, principe nodal du « voir sans être vu » (Bentham 1791; Foucault 1975). En outre, l'actionnariat ouvrier permet d'atteindre le seuil absolu du contrôle centralisé en contraignant les employés à l'autodiscipline. Il ne s'agit plus de dominer et sanctionner en cas de transgression mais de conditionner les comportements en accord avec les intéressés (si l'on peut dire), c'est-à-dire de fonctionner moins par la frayeur que par la séduction. L'aboutissement de ce dispositif de l'enfermement et de la surveillance mutuelle est la campagne lancée par Total en 2010: sur terre, « Romain » invente des carburants, levant les yeux au ciel<sup>17</sup>, il y découvre « Inmaculada » qui distribue des sourires; nettement séparés, chacun regarde l'autre dans l'exercice de son métier (illustration 17)<sup>18</sup>. Comment mieux dire les séquelles de l'assemblage romano-canonique? Comment mieux montrer que le gouvernement des hommes passe par la domestication des corps en appliquant une matrice juridico-théologique?

---

16 Il est sous-entendu ici qu'il s'agit du même syndicat et donc d'un partenaire *honorable* du point de vue des grandes entreprises françaises (la CGT ou FO, par exemple) pour qui toutes les centrales ne se valent pas, notamment les plus récentes, qui ne respectent pas les règles du dialogue social. Sud a été ainsi poursuivi en justice en novembre 2009 pour le contenu de ses statuts (prônant le socialisme autogestionnaire), pourtant strictement identiques à ceux des autres syndicats ouvriers.

17 La déférence envers la puissance céleste peut entraîner un glissement vers une figure liturgique populaire, la gémulation en soumission à la bénédiction ou à l'indulgence divine (illustration 16).

18 De nouveau, on voit ici à quel point les grands partages de la modernité, notamment en termes de genre (homme/femme), sont retranscrits dans les dispositifs visuels, sous l'apparence du traitement paritaire.





Illustrations 16-17: Campagnes presse de SAP (2007) et du groupe Total (2010)

## Conclusion

Dans cette campagne signée Vinci, toute la matrice originelle du management est en place: croyance en un mythe, déploiement d'une liturgie et soumission à l'autorité. Le corps iconique et le corps souffrant du Moyen Âge occidental sont cousus l'un à l'autre par ces représentations complexes qui semblent dire une chose et signifient son contraire (Le Goff et Truong 2003; Le Goff 2012). Au premier abord, le groupe de BTP clame ses qualités sociales et sa bienveillance pour tous – hommes, femmes, jeunes, vieux, étrangers. Pourtant, en dépit de ce discours volontariste, les images disent tout autre chose car elles charrient l'inconscient social, la mémoire collective: celui qui, moins séduisant, plus gros, plus vieux, n'est pas conforme à l'icône se voit dénié le droit d'intégrer la collectivité bienheureuse de ceux qui sont vertueux par essence – généreux, compétents, souriants. Renvoyé à l'immoralité de son apparence, il n'accédera pas au paradis managérial. Cet effet est exactement identique à celui produit par les outils de la communication interne chez Mars qui assurent la transmission du triptyque mythe/liturgie/autorité et réussissent exemplairement à entraîner tacitement chaque employés à s'inscrire dans le cadre collectif, à le reproduire, même à son détriment (et, subséquentement, conduisent à exclure

presque naturellement les déviants). L'étude du cas Vinci montre comment un message peut se voir pervertir par l'histoire logée dans les représentations et remet sur le devant de la scène un grand oublié de la recherche en management: le corps des employés, dans sa réalité et son idéalisation.

Les enjeux de ces résultats sont importants, aussi bien dans les possibilités de mise en œuvre pratique d'une politique de gestion des ressources humaines (coercitive, le cas échéant) que dans une éventuelle critique du management dans son expression la plus violente. Car cet ancrage physique – charnel serait-on tenté de dire – de la gestion demeure prégnant et en explique la dynamique et l'immense pouvoir contraignant. En avril 2010, Adeo – deuxième groupe européen de distribution de matériel de bricolage, avec ses enseignes Leroy-Merlin, Weldom, Bricoman, entre autres – est confronté à des difficultés de motivation du personnel. La direction française a souhaité réunir l'ensemble de ses responsables de magasins « pour construire une vraie communauté, autour des valeurs de confiance, de dépassement, de défi ». Pour ce faire, les 700 cadres ont donné un concert public (payant, tout de même), interprétant l'Hymne à la joie sous la direction du chef d'orchestre Hugues Reiner, dans l'Église Saint-Sulpice à Paris. Comment mieux faire taire les voix dissonantes que par un exercice choral? Comment mieux discipliner les corps qu'en les alignant, debout, condamnés à se soumettre à une autorité charismatique? Domestiquer les corps pour gouverner les hommes.

## Références

AGAMBEN G. (1984), « Aby Warburg e la scienza senza nome », *Aut Aut*, n° 199-200, p. 51-66; trad. fr.: « Aby Warburg et la science sans nom », in G. Agamben, **Image et Mémoire**, Hoëbeke, Paris, 1998, p. 9-43.

AGAMBEN G. (2007), *Il regno e la gloria. Per una genealogia teologica dell'economia e del governo. Homo sacer II 2*, Neri Pozza, Vicence; trad. fr.: **Le Règne et la gloire. Pour une généalogie théologique de l'économie et du gouvernement. Homo sacer, II, 2**, Paris, Le Seuil.

BARTHES R. (1957), **Mythologies**, Paris, Le Seuil.

BAUR R. (dir.) (2005), **La loi et ses conséquences visuelles**, Wettingen, Lars Müller publishers.

BENTHAM J. (1791), **Panoptique. Mémoire sur un nouveau principe pour construire des maisons d'inspection, et nommément des maison de force**, Paris, Assemblée nationale.

BOILEAU É. (1268), **Le livre des métiers**, repris in R. de Lespinasse, F. BONNARDOT (dir.) **Les métiers et corporations de la ville de Paris : XIII<sup>e</sup> siècle**, Paris, Imprimerie nationale, 1879.

- 
- BRENNER J.G. (2000), **The Emperors of Chocolate: Inside the Secret World of Hershey and Mars**, New York, Random House.
- BRUNET F. (2005), « Théorie et politique des images: W. J. T. Mitchell et les études de visual culture », **Études anglaises**, vol. 58, n° 1, p. 82-94.
- BRUNHOFF (de), J. (1933), **Le Roi Babar**, Paris, Hachette.
- DIDI-HUBERMAN G. (2009), **Quand les images prennent position. L'œil de l'historien**, 1, Paris, Les Éditions de Minuit.
- ELKINS J. (2003), **Visual Studies: A Skeptical Introduction**, New York, Routledge.
- ENRIQUEZ E. (1997), **Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise**, Paris, Desclée de Brouwer.
- FOUCAULT M. (1975), **Surveiller et punir. Naissance de la prison**, Paris, Gallimard.
- GALL F.J. (1822), **Sur l'origine des qualités morales et des facultés intellectuelles de l'homme, et sur les conditions de leur manifestation** (3 tomes), Paris, Béchet.
- GASTON-BRETON T. (2000), « Les Mars », **Les Échos** 23 août 2000, p. 43.
- HARPER B. (2000), « Beauty, Statute and the Labour Market: A British Cohort Study », **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, vol. 62, special issue, p. 771-800.
- LEGENDRE P. (1974), **L'amour du censeur. Essai sur l'ordre dogmatique**, Paris, Le Seuil.
- LEGENDRE P. (2009), **Leçon IX : L'autre bible de l'Occident : le Monument romano-canonique. Étude sur l'architecture dogmatique des sociétés**, Paris, Fayard.
- LE GOFF J. (2010), « 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.
- LE GOFF J. (2012), « 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, p. 1815-1858.
- LE GOFF J., TRUONG N. (2003), **Une histoire du corps au Moyen Âge**, Paris, Liana Levi.
- MCLUHAN H. M. (1951), **The Mechanical Bride: Folklore of Industrial Man**, New York, Vanguard Press.
- MASSIN (1978), **Les cris de la ville. Commerces ambulants et petits métiers de la rue**, Paris, Gallimard.

MITCHELL W.J.T. (1986), **Iconology. Image, Text, Ideology**, Chicago, The University of Chicago Press.

PETITET V. (2007), **Enchantement et domination. Le management de la docilité dans les organisations**, Paris, Archives contemporaines Éditions.

PORTER M.E. (1980), **Competitive Strategy**, New York, The Free Press.

ROY A. (2010), **Donnez une bonne image de vous. Plaisir d'être soi, look et marketing de soi**, Paris, Interéditions.

SCHMITT J.-C. (2002), **Le corps des images. Essai sur la culture visuelle au Moyen Âge**, Paris, Gallimard.

TAYLOR F.W. (1911), **The Principles of Scientific Management**, New York, Harper.

WARBURG A. (1990), **Essais florentins**, Paris, Klincksieck.