

# Les nouveaux corps du capitalisme

Danièle Linhart

DANS **CONNEXIONS** 2018/2 (N° 110), PAGES 49 À 60

ÉDITIONS **ÉRÈS**

ISSN 0337-3126

ISBN 9782749262017

DOI 10.3917/cnx.110.0049

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-connexions-2018-2-page-49.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Érès.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

## Les nouveaux corps du capitalisme

« Chaque mois, un nouveau service vient s'ajouter à la longue liste de prestations proposées aux collaborateurs en entreprise. On ne compte plus les conciergeries, crèches, salles ou cours de *fitness* mis en place. Dernièrement on a vu apparaître des services proposant des paniers de fruits frais, du *snacking* à volonté, des salles de jeu avec *baby-foot* et table de ping-pong, des zones de sieste, des cours de cuisine ou sophrologie, des ateliers de jardinage, et d'initiation à l'aquaponie, des consultations médicales ou encore ophtalmiques mais aussi des cours de rire « pour mieux gérer le stress », des bars à oxygène, des distributeurs de *pop-corn*<sup>1</sup>. »

### Un travail de plus en plus abstrait...

Nous sommes dans une économie de plus en plus tertiaire, où l'activité professionnelle souvent en interaction avec autrui, encadrée dans la logique informatique, est de plus en plus abstraite. On devrait logiquement s'attendre à ce que le management des corps cède le pas à un management plus centré sur les dimensions intellectuelles, cognitives, émotionnelles.

Et l'on a effectivement vu se développer, depuis les années 1980, une littérature consacrée au management des affects, à la gestion des émotions et des compétences. Certains ont même parlé « des managers de l'âme » (Brunel, 2008). Les directions n'ont cessé de mettre en avant l'intelligence, l'intuition, la capacité d'adaptation et d'interaction des salariés, leur réactivité. Elles n'ont cessé de proclamer leur intention de satisfaire les besoins de dignité, de reconnaissance que manifestaient les salariés, leurs aspirations à se réaliser dans leur travail, à pouvoir s'y

---

1. « La course aux services a-t-elle un sens ? » dossier réalisé par Julie Dohen, *Magazine Workplace*, numéro spécial services, juin-juillet 2018, p. 34-35.

reconnaître ; et ce depuis la grande contestation de l'ordre taylorien qui avait marqué la période de mai 1968 en France, et qui s'était concrétisée par une grève générale de trois semaines avec occupation d'usines. Certains slogans résumaient bien l'enjeu : « Ne plus perdre sa vie à la gagner ».

La modernisation managériale était donc attendue (et proclamée) du côté de cette dimension « spirituelle » du travail. Rien d'étonnant à ce que se soit développée, à l'initiative des directions, une démarche participative dans les années 1980 (autour des cercles de qualité et groupes d'expression, autour de mobilisations des salariés appelés à définir la culture d'entreprise, son identité, ses missions), suivie dans les années 1990 de la promulgation de chartes éthiques, de règles de vie, et de codes déontologiques qui définissaient un salarié vertueux : celui qui, flexible, mobile, disponible, « agile », recherche l'excellence en permanence, qui n'a de cesse de se dépasser (qui accepte donc de « sortir de sa zone de confort » pour « grandir »).

Rien d'étonnant non plus à ce que nous traversions une période où le management développe à l'égard des salariés une sorte de transaction narcissique (de Gaulejac, 2005) qui consiste à proposer à chaque salarié de relever les défis inscrits dans des objectifs très exigeants afin de découvrir, mobiliser et valoriser des qualités jusque-là jusqu'alors enfouies au fond de lui. Cela s'adresse principalement aux salariés du tertiaire, notamment les ingénieurs, cadres et managers mais également, dans de nombreux cas, aux employés et opérateurs du secteur industriel.

Rien d'étonnant encore à ce qu'une attention toute particulière ait été portée sur l'usage des mots, qu'il s'agissait de transformer pour modifier ainsi la perception que les uns et les autres ont du monde du travail. L'enjeu était de casser les perceptions en termes de conflictualités héritées du passé pour ouvrir sur une phase du consensus. On a ainsi remplacé certains mots français par d'autres (par exemple, les « ouvriers » par les « opérateurs » ou « conducteurs », « pilotes d'installations », les « qualifications » par les « compétences », les « plans de licenciements » par les « plans de sauvegarde de l'emploi », les « subordonnés » par les « collaborateurs ») puis on a introduit des mots anglais qui font perdre les résonances et références historiques (par exemple, *leader*, *team building*, *cost killer*, *reporting*, *scrum*, *business model*, *chief executive*, *call center*, *time to move*, *chatbot* et tant d'autres...).

Il y a donc matière à s'interroger. Pourquoi cette tendance de plus en plus présente du management à investir les dimensions matérielles, corporelles, comme la citation en exergue extrait du *Magazine Workplace* l'illustre ? Cela n'est-il pas anachronique ? Pour tenter de répondre à cette question, il nous faut faire un détour pour comprendre quel rôle jouait le corps dans la période antérieure taylorienne fordienne et comment il était modelé par la direction.

Taylor, à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup>, avait opté pour une mise au travail des ouvriers sous une forme bien particulière, celle

de corps soumis à des prescriptions très détaillées produites par des ingénieurs. Il s'agissait de déposséder les ouvriers de leur métier, de ne plus les considérer comme des professionnels, afin qu'ils ne puissent plus imposer leurs intérêts et leurs valeurs dans l'allure et la manière de travailler. L'objectif était de les organiser comme des corps pris en charge par l'organisation du travail, des corps soumis à des logiques de répétitivité débouchant sur une dextérité et une rapidité de gestes simplifiés et permettant une forte productivité. Ford avait parachevé la mise au pas de ces corps ouvriers en les soumettant au rythme mécanique de la chaîne. L'organisation spatiale du travail se caractérisait alors par leur rassemblement au sein de grands ateliers autour d'établissements ou de chaînes de montage.

Le corps aliéné par la machine était cependant objet de considération et d'attentions. Henry Ford avait pensé qu'il était nécessaire et important de veiller sur ces corps, pour qu'ils soient au maximum de leur forme afin qu'ils puissent assumer la dépense physique que les tâches effectuées sur les chaînes de montage exigeaient. Cette prise en compte des corps se voulait pédagogique. Il s'agissait d'aider les ouvriers à mener une vie compatible avec les efforts qu'ils devaient fournir régulièrement. Henry Ford avait instauré un service d'inspecteurs qui avaient pour mission de vérifier au domicile privé des ouvriers leur style de vie. Ford payait ses ouvriers nettement plus cher que les tarifs moyens de l'époque et il se sentait autorisé à s'intégrer dans leur vie privée. Les inspecteurs donnaient des conseils en hygiène de vie et en diététique. Les ouvriers non mariés étaient moins payés car soupçonnés, en l'absence d'une épouse, de mener une vie débridée et d'être moins en forme (Linhart, 2015).

Curieusement, donc, à notre époque « post taylorienne », la prise en compte des corps perdure ; elle est partie prenante des stratégies managériales modernes. Pourtant les efforts à fournir et la productivité à notre époque ne relèvent pas, dans de nombreux cas, tant des modalités d'usage des corps que de celles des esprits et des affects. Dans le travail moderne, les corps ne subissent pas une aliénation comparable à ce qui se passait à l'époque antérieure. Cependant le management moderne n'a cessé d'inventer de nouvelles pratiques visant à entretenir et développer le bien-être physique, la santé, l'équilibre. Il y a une focalisation sur les corps. Serait-ce lié à ce postulat qu'il faut assurer le bien-être des corps pour que les esprits et les « âmes », hyper sollicités par les nouvelles formes d'organisation du travail, s'y sentent bien ?

Toutes les enquêtes attestent du fait que les salariés heureux et satisfaits sont plus efficaces, et que ces « attentions managériales » attirent et fidélisent plus facilement les « talents ». Ainsi on peut lire, toujours dans ce même magazine sur le *workplace* : « La qualité de la relation entre une entreprise et ses clients est égale à celle établie avec ses propres collaborateurs. Un positionnement qui fait sens lorsque l'on sait que la satisfaction des collaborateurs a un impact directement

corrélé sur celle de ses clients. En effet, les travaux de B.C. Stats nous ont appris que si l'on gagne 2 points d'engagement des employés, on peut gagner 1 point de satisfaction client<sup>2</sup>. »

Dans cette optique, un salarié qui trouve sur son lieu de travail de quoi satisfaire ses besoins matériels, de quoi prendre soin de son corps et le maintenir en bonne forme sera plus content et enclin à travailler de façon efficace. Un salarié qui a le sentiment que l'on veille à son bien-être sera plus réceptif aux demandes de sa hiérarchie et de ses clients.

Ce postulat pourrait expliquer la prolifération des Directions des ressources humaines du bonheur et de la bienveillance, avec parfois même des *chief happiness officers* qui proposent des massages, des salles de sport, des séances de yoga, et même de *doga* (cours de yoga avec chien), des tapis roulants sous le bureau pour travailler sur l'ordinateur tout en marchant sur place, qui donnent des conseils diététiques (pour éviter le diabète, l'obésité) et des conseils pour arrêter de fumer. On va jusqu'à proposer du H4D<sup>3</sup> qui « facilite la vie quotidienne en fluidifiant l'accès à la santé. La *Consult Station*, cabine médicalisée et connectée permet à un salarié d'être pris en charge à distance sur son lieu de travail par un médecin généraliste pour une consultation réalisée dans des conditions comparables avec une visite en cabinet<sup>4</sup> ».

Tout est prévu dans certaines entreprises pour satisfaire les besoins et envies alimentaires des salariés par la prolifération d'offres (friandises à profusion, des bars à *smoothies healthy veggie* et *gluten free*) comme pour organiser les possibilités de se défouler, de se détendre (on installe des poufs confortables), quand, dans certains lieux, on prévoit le « *Nap and up* » qui offre aux salariés un moment de lâcher prise et de relaxation à travers l'aménagement d'un espace de sieste.

On pourrait rajouter la proposition, initiée par Apple et Facebook, en 2014, de prendre en charge une partie de frais de congélation des ovocytes afin de contrôler et retarder l'horloge biologique des jeunes femmes et favoriser leurs plans de carrière dans l'entreprise...

Il y a néanmoins matière à s'interroger sur ces choix managériaux destinés à rendre heureux les salariés. N'en existe-t-il pas d'autres plus fondamentaux ? Notamment respecter la professionnalité des salariés, leur compétence, leur expérience, les consulter et tenir compte de leurs points de vue sur la définition de leurs missions et des moyens mis à leur disposition, sur la définition des critères de qualité et d'efficacité du travail, sur sa finalité ?

### ...Mais un management moderne qui mise toujours sur les corps

On touche là, me semble-t-il, au fondement de la mise au travail capitaliste dans le cadre du salariat. L'objectif premier des directions est

2. *Magazine Workplace*, p. 59.

3. Nom de l'entreprise qui a inventé la *consult station*.

4. *Magazine Workplace*, p. 19.

de parvenir à imposer aux salariés les critères et les méthodes de travail qu'elles ont choisis en fonction de leurs objectifs (dégager le plus de profits, satisfaire les actionnaires...). Nous sommes bien dans un rapport de force où l'employeur s'estime en droit d'imposer des modalités et un rythme de travail à d'autres (les personnes embauchées dans le cadre du contrat salarial) qui doivent ainsi renoncer à leur propre point de vue sur la manière dont ils doivent travailler.

Taylor et Ford avaient, en leur temps, apporté une solution pour faire peser la balance de ce rapport de force du côté de l'employeur : elle consistait à déposséder les ouvriers de leur métier et à les soumettre à une organisation autoritaire, comme on l'a vu. Et veiller à ce que leurs corps soient en phase avec les exigences de travail. La remise en question du taylorisme en 1968 comme l'évolution de nos économies et notamment la massification des cadres et ingénieurs obligent à repenser les formes de domination.

Les cadres, autrefois (durant les Trente Glorieuses) peu nombreux, constituaient le salariat de confiance (Bouffartigue, 2001), ils étaient « du côté » de l'employeur, présents pour mettre en œuvre les orientations choisies par la direction en termes de critères et de méthodes de travail. Ils bénéficiaient de carrières longues dans l'entreprise, et avaient une place à part dans le salariat, disposant d'une certaine autorité sur les autres. Depuis les années 1980, leur nombre a augmenté de façon spectaculaire et leur rôle a changé. Plus souvent experts, ingénieurs, informaticiens, ils ne sont plus « naturellement » ce salariat de confiance, mais des salariés aux compétences élevées qui ne se considèrent plus spontanément (et ne sont plus considérés) comme des relais naturels de la direction et qui ont d'autres attentes. Dans des industries de pointe notamment, ils constituent le gros des troupes et ne se distinguent pas autant qu'auparavant des autres catégories professionnelles dont le travail devient souvent plus abstrait.

La question se pose alors pour les directions d'entreprise : comment s'assurer que ces salariés particuliers respectent bien les règles du jeu ? Comment s'assurer qu'ils mobilisent leurs connaissances, leurs compétences, leur engagement dans le travail dans le sens voulu par la direction, eux qui sont détenteurs de diplômes valorisés, issus souvent de grandes écoles, et porteurs d'aspirations fortes en matière d'autonomie, de reconnaissance et de qualité du travail ?

Les options managériales ne vont pas, malgré toute la rhétorique déployée, dans le sens d'une prise en compte des compétences et aspirations de cette population. Ils seront traités, de ce point de vue, au même titre que les autres catégories. C'est-à-dire dans un déni de leur expertise, de leur expérience, de leurs capacités d'influer sur la définition de leur travail, de son organisation, de ses objectifs. Comme les autres, ils seront soumis par une organisation pensée en dehors d'eux, à des prescriptions sous la forme de procédures, protocoles, méthodologies, logiciels (Dujarier, 2017) ; on leur demandera des *reportings* permanents

pour faire état de l'avancement de leurs travaux. C'est-à-dire qu'on les gèrera comme les autres salariés.

Comment leur faire accepter une telle forme de soumission ? Comment faire en sorte que ces « dominants » acceptent d'être « dominés » (Flocco, 2015), ou même que ces « performants » acceptent d'être « licenciés » si nécessaire du point de vue des directions (Guyonvarch, 2017) ?

Une des réponses à ces questions pourrait bien se trouver du côté de la stratégie du positionnement des corps. Pour créer les conditions amenant ces « ex-dominants » à accepter un travail cadré, normé, encadré dans des contraintes procédurales et des contrôles de multiples natures, pour les conduire à accepter de rentrer dans le moule (malgré les pratiques managériales d'individualisation, personnalisation et psychologisation de la relation de chacun à son travail qui se développent en parallèle), il y a une mise en scène spatiale de ces salariés dont on peut penser qu'elle a pour vocation de leur rappeler qu'ils sont, comme les autres, soumis au lien de subordination.

### *Open space, narrow mind ?*

On peut notamment interpréter le développement spectaculaire des *open spaces* dans ce sens, ces espaces qui peuvent être gigantesques et qui regroupent des cadres, ingénieurs, informaticiens dans une même salle, au même titre que les téléconseillers ou les employés sur un plateau, que les ouvriers dans un atelier. Les modalités de fonctionnement de ces espaces varient, dans certains cas, les salariés ont un bureau attribué, toujours le même, dans d'autres cas, chacun se place où il veut et cela dépend donc de l'heure d'arrivée.

Certes, les arguments mis en avant pour légitimer cette réorganisation spatiale des cadres sont autres. Il s'agit de décroïsonner l'espace pour favoriser les échanges, permettre la communication, faciliter l'interaction, la coopération, introduire de la souplesse, de la fluidité, de l'agilité. Il s'agit d'abattre les cloisons, symboliquement, pour rapprocher ces professionnels les uns des autres. Il y a également des considérations d'ordre économique, cette réorganisation de l'espace permet de gagner de nombreux mètres carrés, et financièrement c'est une bonne option. Mais au-delà de ces explications ou justifications, on peut repérer des effets bien spécifiques de ce réagencement des corps qui prennent un sens plus politique.

Auparavant, le fait de disposer d'un bureau dans un espace individuel fermé était le signe d'un statut valorisant, de même que celui de disposer d'une secrétaire. Avec les *open spaces*, ces attributs disparaissent, les cadres sont désormais comme les autres, des exécutants comme l'explicite ce cadre DRH de 61 ans : « Maintenant, il y a moins d'aspect hiérarchique. Déjà vous avez vu, dans la plupart de cas, les bureaux, c'est des bureaux "open". Le cadre a un bureau et son assistante a un



bureau qui est exactement le même. Il n'y a plus la reconnaissance du cadre par son environnement. Donc, ça simplifie les relations, c'est plus simple, c'est plus cordial, à mon avis, mais est-ce que ça ne rabaisse pas le cadre à un niveau d'exécutant ? » (Roussel, 2007).

Il est vrai que lorsque l'on visite, au sein d'entreprises modernes et de pointe, ces immenses espaces où sont disposés des postes de travail pour cadres, assortis chacun d'ordinateur qui capte toute leur attention, on peut avoir le sentiment de retrouver quelque chose des grands ateliers où s'activaient des ouvriers en bleu de travail. Certains de ces cadres disent d'ailleurs : « Nous sommes les OS du tertiaire. »

La disposition des corps de ces cadres, ingénieurs, experts, informaticiens semble inspirée par l'intention de faire passer un message, celui d'une banalisation de leur place et de leur rôle dans l'entreprise. Ces salariés particuliers doivent s'identifier à d'autres (les ouvriers) qui se caractérisent par leur soumission à la hiérarchie, aux prescriptions, à la direction. La disposition des corps dans ce type d'espace vise à inscrire en eux la discipline, la soumission, l'obéissance. Ils sont « tenus » par leur ordinateur qui apparaît comme un prolongement de leur corps. L'ordinateur auquel ils font face joue comme un véritable uniforme. Même si, dans certains cas, ils ont le droit d'être en chaussettes ou en short, leur corps se fond avec l'ordinateur au point qu'il apparaît comme augmenté par l'écran. (Ce qui n'est pas sans évoquer les corps des opérateurs qu'on augmente au moyen d'exosquelettes, qui sont des appareils motorisés posés sur un ou plusieurs membres du corps humain, pour en augmenter les capacités ou pour minimiser la fatigue liée au levage et portage de lourdes charges<sup>5</sup> et que l'on trouve dans l'industrie automobile, dans les abattoirs, dans les établissements de logistique.)

Le corps des cadres est ainsi géré comme un vecteur qui fait passer au même titre que le langage la définition de ce qui est attendu du salarié. Finie la garantie d'un espace privé pour travailler, se détendre, se reposer, sans surveillance de la hiérarchie ou des collègues. La logique de l'extrême visibilité des corps exposés les uns aux autres et à la hiérarchie assigne à un certain type de comportement, un certain mode de présence au travail. Il faut coexister avec les autres et se faire accepter. Il faut montrer patte blanche. Adopter une attitude qui démontre la concentration, l'efficacité, l'engagement dans le travail, l'enthousiasme, la capacité de se maintenir en forme. (Des Isnard, Zuber, 2008). Il faut déployer une attitude qui démontre aussi l'acceptation des règles du jeu managérial et donc la soumission aux conditions de travail édictées par les hiérarchies et les directions.

Au-delà de l'apparence physique différente, des manières distinctes de s'habiller, de se tenir, ces salariés sont renvoyés à une identité commune, celle d'individus subordonnés mis au travail dans des conditions similaires. Une identité commune, mais pas nécessairement solidaire,

5. C'est un moyen de limiter l'exposition aux troubles musculo-squelettiques (les TMS).



car elle est mise en tension par une proximité avec les autres parfois dérangeante (par les bruits, les odeurs, les déplacements, les manifestations ostentatoires de satisfaction, alors qu'on peut être soi-même en difficulté et qu'on peine). Lorsque *l'open space* est dynamique, c'est-à-dire lorsqu'aucune place n'est attribuée, et qu'il faut arriver tôt pour bénéficier d'un poste de travail agréable, il se crée une véritable concurrence. Les autres peuvent être perçus comme une menace permanente. On retrouve d'ailleurs des logiques de même nature pour les places de parking qui sont de moins en moins souvent réservées et qui peuvent être moins nombreuses que les besoins, ce qui peut conduire chacun à arriver plus tôt, en espérant devancer les autres. On pourrait parler dans ces cas de précarité spatiale. Ces salariés sentent qu'ils n'ont pas toujours de place, qu'ils sont tributaires d'aléas, qu'ils ne sont pas chez eux dans l'entreprise. Ils ne sont pas en mesure de maîtriser leur espace de travail.

S'il s'agit de leur faire accepter, par ce vécu physique commun, une subordination qui débouche sur un travail organisé, structuré par d'autres en fonction de critères de qualité et d'efficacité sur lesquels ils n'ont pas à intervenir, il importe pour le management que cette identification soit sous contrôle elle aussi, car il ne s'agit pas de renouveler l'expérience antérieure de contestation massive.

Il ne faut pas que ces salariés modernes développent une identité commune, comme l'ont fait les ouvriers qui se sentent appartenir à une même classe et développent une conscience de classe, ce qui a entraîné mai 1968, un véritable traumatisme pour le patronat. Il faut limiter le sentiment de valeurs et d'intérêts communs que peuvent éprouver des travailleurs confrontés à des conditions similaires de travail. Il ne faut pas que ces corps fassent corps, au point qu'Yves Clot (2008) a pu parler d'un vécu d'amputation corporelle chez les ouvriers qui voyaient leurs compagnons, frappés de licenciement, quitter l'usine. Ces ouvriers qui faisaient corps et se portaient comme acteur collectif pour contester l'ordre établi ont subi, depuis, l'aventure de l'individualisation, la personnalisation de la gestion des salariés qui a déstabilisé leurs collectifs et a contribué à leur impuissance.

Les cadres et ingénieurs ont connu un sort inverse pour aboutir au même résultat. A priori, en tant qu'héritiers du salariat de confiance, ils ne se sentaient pas nécessairement faire partie d'une classe, n'éprouvaient pas le besoin de s'identifier aux autres ; ils étaient individualistes. Mais, et c'est une menace pour leurs employeurs, ils ont de plus une tendance « naturelle » à vouloir se faire entendre, pour mobiliser leurs compétences et leurs savoirs d'une manière qui fasse sens pour eux. Leurs employeurs se trouvent alors face à une équation contradictoire : parvenir à leur faire intégrer qu'ils sont des salariés comme les autres, qu'ils sont fondus dans la masse de ceux qui ont un statut de subordonnés, sans qu'ils puissent développer une identité solidaire inscrite dans la contestation. Et, qui plus est, obtenir que la politique individualisante

et personnalisante mise en place ne les conduise pas à vouloir imposer leurs aspirations personnelles.

D'où une orientation managériale qui les institue en tant que travailleurs de même nature rassemblés sur un même lieu (comme un atelier), pour leur faire ressentir qu'ils sont chacun inscrits individuellement dans un lien de subordination, une orientation managériale qui prétend par ailleurs satisfaire leurs besoins et désirs individuels par l'extension de nombreux services.

### **Les corps paramétrés pour prédisposer l'esprit à son formatage**

Le travail des corps comme vecteur de discipline s'était déjà manifesté de manière spectaculaire dans les années 1980. Certaines directions invitaient les salariés (employés, techniciens, ingénieurs et cadres) à réaliser des exploits sportifs. Sauter à l'élastique, courir le marathon ou encore sauter en parachute. Le but était d'imposer aux salariés, par la mise en jeu et en danger de leur corps, les règles du jeu managérial. Faire comprendre aux salariés l'obligation de s'impliquer totalement dans leur travail, d'accepter les défis dans les termes imposés par la hiérarchie. Une fois de plus, on observe que le corps des salariés est le lieu d'ancrage des exigences de l'employeur, le vecteur qui fera passer à l'affect et à l'intellect leur légitimité, leur dimension naturelle.

Lors d'un séminaire organisé par des managers, à la fin des années 1980, un « repreneur » d'entreprises en difficulté présentait ses pratiques, notamment à l'occasion de l'exemple d'une entreprise spécialisée dans le sucre dont la pérennité était menacée. Après avoir analysé la situation de cette entreprise, il avait fixé, expliquait-il, une condition à la reprise : que tous les cadres de haut niveau qui formaient une équipe d'une petite dizaine de personnes acceptent de participer à un stage de survie. On devait les déposer en hélicoptère dans la forêt amazonienne avec une boussole et des réserves d'eau et les reprendre à un endroit éloigné de nombre de kilomètres huit jours plus tard. À eux de se débrouiller pour y parvenir. Après tergiversations et hésitations, les cadres ont accepté et ont donc affronté cette épreuve. Épreuve, qui, selon les dires du futur repreneur, s'est bien déroulée même si cela fut dur et qu'il y eut un épisode de violence sexuelle dont la seule femme cadre fut la victime de la part d'un de ses collègues. Ce qui fut mis sur le compte de l'extrême tension et parfois du désarroi qui traversaient l'équipe. Mais cela avait scellé l'équipe, commentait toujours le futur repreneur, et démontré la volonté et la force de l'engagement de chacun pour l'entreprise. C'était cela que voulait mesurer le repreneur. Le public, tout ouïe, semblait fasciné. L'idée que des cadres de haut niveau, perçus essentiellement sous l'angle de leurs compétences intellectuelles et de leur aptitude à intervenir sur des dimensions le plus souvent abstraites, soient soumis à de telles épreuves, fassent l'objet d'une telle emprise sur leurs corps, cette idée lui semblait convaincante.

Pour le management, en quelque sorte, il faut que les « tripes » soient mises au pas. Ce dont il est question ici est l'élaboration d'un formatage corporel au service d'une allégeance cognitive, émotionnelle et affective. En effet, on doit apprendre au corps à dominer ses faiblesses, les peurs qui l'habitent. Le salarié doit apprendre à dominer son corps au nom et au service de la direction de l'entreprise. Il doit s'efforcer de le rendre fort, confiant, audacieux, résistant, malléable et adaptable. De le constituer en sanctuaire où pourront se développer les comportements, les pratiques et les attitudes professionnelles considérés par la direction comme les mieux adaptés à ses objectifs économiques et financiers.

Pour soumettre les salariés et en particulier les cadres, ingénieurs, experts, pour les contraindre à respecter et à accepter cet assujettissement du travail, il y a les tentatives de séduction idéologiques et psychologiques, le *storytelling* (Salmon, 2007), il y a la carotte des promotions et carrières, les primes substantielles, mais il y a également cette emprise manifeste sur les corps pour rappeler à ces salariés qu'ils sont, comme pouvaient l'être les ouvriers disposés dans des ateliers ou autour de la chaîne, avant tout subordonnés.

Une fois la subordination incarnée et stimulée intellectuellement par l'idéologie et certaines pratiques managériales (Linhart, 2015), elle peut alors s'adapter à différentes organisations spatiales comme les espaces de *coworking* en dehors de l'entreprise ou le télétravail, c'est-à-dire dans des espaces où la hiérarchie n'est pas là ni les pairs non plus pour relayer un contrôle formel ou informel. On met en avant que les salariés disposent de plus d'autonomie encore dans la gestion de leur temps, qu'ils ont moins de fatigue liée aux déplacements. Pourtant certaines directions comme IBM tendent à revenir sur cette pratique, parce qu'elles constatent une perte en innovation. IBM prend acte du fait qu'il faut tenir compte de l'apport que permet la mise en commun des corps. « Ainsi des études réalisées par Google révèlent que la communication à distance provoque des retards et nuit à l'enthousiasme lié aux communications en face à face. Le télétravailleur se sent plus isolé et a moins de nouvelles idées ; plus il y a d'interaction directe et plus d'employés auront tendance à vouloir réfléchir à de nouvelles idées pour améliorer leur activité » (Vanesse, 2017). Les réunions seraient ainsi plus inspirantes lorsque les salariés participent de manière physique : « l'énergie des orateurs est lors plus palpable et facilement transmissible, l'inspiration vient de tous tout le temps et partout » (*ibid.*). Comme quoi, la logique de l'organisation spatiale des corps est infiniment plus complexe qu'on ne l'imagine.

## Les corps à l'épreuve

L'exclusion de l'emploi peut aussi être mise en rapport avec la présentation de soi. Il est fréquent que ceux qui cherchent un emploi soient évalués sous l'angle des signes de la conformité et de la soumission

véhiculées à travers la manière de présenter et tenir leur corps. C'est ce qui pousse les agences de Pôle Emploi à développer des séminaires de présentation de soi (apparence, tenue, gestuelle) avec des coaches de l'image de soi.

Un « patron du bâtiment » m'expliquait qu'il était impensable de recruter « un petit jeune avec la casquette à l'envers sur la tête et qui n'attendait pas qu'on l'invite à s'asseoir pour le faire ». À ma question : « Mais le plus important n'est-il pas de savoir s'il a une bonne formation, de bonnes compétences et s'il est prêt à s'engager dans son travail ? », il a répondu avec force et sur le mode de l'évidence : « Mais, Madame, ce n'est pas la question, s'il ne manifeste pas qu'il respecte les règles de présentation, ce n'est tout simplement pas possible. »

Il nous faut remarquer qu'entre la prise en considération de l'esprit, la psyché, de l'âme, d'un côté, et celle du corps, de l'autre, il y a un grand absent. Ce qui est en fait mis de côté et nié est bien la professionnalité des salariés, leur métier, leur formation, leur expérience individuelle et collective. Autant de ressources qui pourraient donner des droits aux salariés, notamment celui de se faire entendre et d'être pris en compte. Le management consiste donc à exercer une emprise *via* la mise au pas et la séduction sur le corps comme vecteur et sur l'esprit (Linhart, 2017).

C'est probablement parce que le corps est le lieu d'ancrage du conditionnement et de la soumission qu'il peut céder au point de se consumer quand une overdose de contraintes perçues le plus souvent comme arbitraires altère la capacité à supporter les pressions, les tensions du travail dans le périmètre étouffant de la subordination. C'est le corps subordonné qui se consume car il n'a pas d'exutoire : c'est en lui que s'inscrivent les politiques contradictoires, paradoxantes (de Gaulejac, Hanique, 2015) du management, qui pratique attentions et bienveillance, promesses de réalisation de soi et de satisfaction narcissique, mais qui assène la lourde discipline de la subordination qui n'accepte aucune remise en question des méthodes et critères de travail. On peut penser que le vécu de la subordination est d'autant plus douloureux qu'il ne peut être relativisé par les pratiques de collectifs solidaires et contestataires, bien qu'il soit fondu dans la masse.

C'est aussi ce qui pourrait expliquer la montée de la consommation de substances psychoactives parmi les salariés. Il faut calmer les manifestations d'angoisse, de fatigue, le sentiment d'impuissance et d'enfermement. Il faut endormir, ranimer, exalter ces corps pour les obliger à tenir, se conformer et renoncer à se révolter. Certains addictologues expliquent que leurs patients ne prennent ces substances que pendant la semaine et arrivent aux consultations lorsqu'ils prennent conscience qu'ils ne parviennent plus (par fait d'accoutumance) à s'en passer le week-end.

Quant aux suicides au travail, on pourrait, dans la même perspective, le considérer comme une volonté d'éradication de cette enveloppe qui

ne peut se soustraire à la domination. Si la souffrance psychique s'enracine dans le corps et s'y manifeste, on pourrait faire l'hypothèse que le corps se mette à émettre les stigmates d'une impuissance construite par l'employeur. L'évacuer, le faire disparaître, le brûler (comme ce préventeur d'Orange qui s'est immolé par le feu après avoir commis quelque temps avant un rapport où il s'étonnait qu'aucun agent n'eût retourné sa violence contre sa hiérarchie), n'est-ce pas aussi faire disparaître cette subordination ?

## Bibliographie

- BOUFFARTIGUES, P. 2001. *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, Paris, La Dispute.
- BRUNEL, V. 2008. *Les managers de l'âme ; Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte.
- CLOT, Y. 2008. *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail*, Paris, La Découverte, coll. « Poche ».
- DOHEN, J. 2018. « La course aux services a-t-elle un sens ? », *Magazine Workplace*, n° spécial services, juin-juillet 2018.
- DUJARIER, M.-A. 2017. *Le management désincarné. Les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte, coll. « Poche Essais ».
- FLOCCO, G. 2015. *Des dominants très dominés. Pourquoi les cadres acceptent la servitude*, Paris, Raison d'Agir.
- GAULEJAC (DE), V. 2005. *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil, coll. « Économie Humaine ».
- GAULEJAC (DE), V ; HANIQUE, F. 2015. *Le capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*, Paris, Le Seuil, coll. « Économie Humaine ».
- GUYONVARCH, M. 2017. *Performants... mais licenciés. Enquête sur la banalisation des licenciements*, Rennes, PUR.
- ISNARDS, A, DES ; ZUBER, T. 2008. *L'open space m'a tué*, Paris, Hachette Littérature.
- LINHART, D. 2015. *La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Toulouse, érès
- LINHART, D. 2015. « Quand l'humanisation rend les salariés malades », *Connexions*, n° 103.
- LINHART, D. 2017. « Imaginer un salariat sans subordination », Paris, *Le Monde Diplomatique*, juillet, p. 20-21.
- ROUSSEL, E. 2007. *Vies de cadres. Vers un nouveau rapport au travail*, Rennes, PUR.
- SALMON, C. 2007. *Story telling. La machine à fabriquer les histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, coll. « Les cahiers libres ».
- VANESSE, M. 2017. « Faut-il abandonner le télétravail pour booster l'innovation comme IBM ? » dans *Zevillage, le Media du future of work* ; 24 avril 2017, <https://zevillage.net/teletravail/abandonner-teletravail-innovation-ibm/>