

## La fabrique du sujet néolibéral

**L**a conception qui fait de la société une entreprise constituée d'entreprises ne va pas sans une norme subjective nouvelle, qui n'est plus exactement celle du sujet productif des sociétés industrielles. Le sujet néolibéral en formation, dont nous voudrions esquisser ici quelques-uns des traits majeurs, est le corrélat d'un dispositif de performance et de jouissance qui fait actuellement l'objet de nombreux travaux. Il ne manque pas aujourd'hui de descriptions de l'homme « hypermoderne », « incertain », « flexible », « précaire », « fluide », « sans gravité ». Ces travaux précieux, et souvent convergents, au croisement de la psychanalyse et de la sociologie, font état d'une condition nouvelle de l'homme qui affecterait selon certains jusqu'à l'économie psychique elle-même.

D'un côté, de nombreux psychanalystes disent recevoir dans leur cabinet des patients souffrant de symptômes qui témoignent d'un nouvel âge du sujet. Ce nouvel état subjectif est souvent rapporté dans la littérature clinique à de vastes catégories comme l'« âge de la science » ou le « discours capitaliste ». Que l'historique s'empare du structural ne devrait pas étonner les lecteurs de Lacan, pour lequel le sujet de la psychanalyse n'est pas une substance éternelle ni un invariant transhistorique, mais bien l'effet de discours qui sont inscrits dans l'histoire et la société<sup>1</sup>. D'un autre

côté, dans le champ sociologique, la transformation de l'« individu » tient du fait indéniable. Ce que l'on désigne le plus souvent du terme équivoque d'« individualisme » est tantôt renvoyé à des mutations morphologiques, dans la tradition durkheimienne, tantôt à l'expansion des rapports marchands, dans la tradition marxiste, tantôt encore à l'extension de la rationalisation à tous les domaines de l'existence, selon un fil plus wébérien.

Psychanalyse et sociologie enregistrent donc à leur manière une mutation du discours sur l'homme qui peut être rapportée, comme chez Lacan, d'un côté à la science et de l'autre au capitalisme : c'est bien un discours scientifique qui, dès le xvii<sup>e</sup> siècle, commence à énoncer ce qu'est l'homme et ce qu'il doit faire ; et c'est bien pour faire de l'homme cet animal productif et consommateur, cet être de labeur et de besoin, qu'un nouveau discours scientifique s'est proposé de redéfinir la toise humaine. Mais ce cadre très général est encore insuffisant pour repérer comment une nouvelle logique normative a pu s'imposer dans les sociétés occidentales. En particulier, il ne permet pas de pointer les inflexions qu'a pu connaître l'histoire du sujet occidental depuis ces trois derniers siècles, moins encore les transformations en cours qui peuvent être rapportées à la rationalité néolibérale.

C'est que, si nouveau sujet il y a, ce dernier doit être ressaisi dans les pratiques discursives et institutionnelles qui, à la fin du xx<sup>e</sup> siècle, ont engendré la figure de l'homme-entreprise ou du « sujet entrepreneurial », en favorisant la mise en place d'un maillage de sanctions, d'incitations, d'implications qui ont pour effet de produire des fonctionnements psychiques d'un nouveau genre. Faire aboutir l'objectif de réorganiser de fond en comble la société, les entreprises et les institutions par la multiplication et l'intensification des mécanismes, des relations et des comportements de marché, voilà qui n'est pas sans impliquer un devenir-autre des sujets. L'homme benthamien était l'homme *calculateur* du marché et l'homme *productif* des organisations industrielles. L'homme néolibéral est l'homme *compétitif*, intégralement immergé dans la compétition mondiale. De cette transformation, il a partout été question dans les pages précédentes. Il s'agit maintenant d'en décrire plus systématiquement les multiples formes.

1 Si l'on s'y arrêtaît, on pourrait montrer que J. Lacan a indiqué à plusieurs reprises dans ses écrits et ses séminaires l'importance du virage utilitariste dans l'histoire occidentale. Cf. par exemple *Écrits*, Seuil, Paris, 1966, p. 122.

### Le sujet pluriel et la séparation des sphères

D'où partons-nous ? Longtemps, le sujet occidental dit « moderne » a relevé de régimes normatifs et de registres politiques à la fois hétérogènes les uns aux autres et en rapports conflictuels : la sphère coutumière et religieuse des sociétés anciennes, la sphère de la souveraineté politique, la sphère de l'échange marchand. Ce sujet occidental vivait ainsi dans trois espaces différents : celui des prestations et croyances d'une société encore ruralisée et christianisée ; celui des États-nations et de la communauté politique ; celui du marché monétaire du travail et de la production. Cette répartition a été dès le départ mouvante, et tout l'enjeu des rapports de force et des stratégies politiques consistait précisément à en fixer et à en modifier les frontières. Les grandes luttes portant sur la nature même du régime politique en donnaient une expression singulièrement condensée. Plus importants, mais plus difficiles à saisir, sont la modification progressive des rapports humains, la transformation des pratiques quotidiennes induites par l'économie nouvelle, les effets subjectifs des nouvelles relations sociales dans l'espace marchand et des nouvelles relations politiques dans l'espace de la souveraineté.

Les démocraties libérales ont été des univers de tensions multiples et de poussées disjonctives. Sans entrer dans des considérations qui dépasseraient notre propos, nous pouvons les décrire comme des régimes qui permettaient et respectaient dans certaines limites un fonctionnement hétérogène du sujet, en ce sens qu'elles assuraient à la fois la séparation et l'articulation des différentes sphères de vie. Cette hétérogénéité se traduisait par l'indépendance relative des institutions, des règles, des normes morales, religieuses, politiques, économiques, esthétiques, intellectuelles. Ce qui ne veut pas dire que l'on épuise, par cette caractéristique d'équilibre et de « tolérance », la nature du mouvement qui les animées. Deux grandes poussées parallèles ont eu lieu : la démocratie politique et le capitalisme. L'homme moderne s'est alors dédoublé : le citoyen doté de droits inaliénables et l'homme économique guidé par son intérêt, l'homme comme « fin » et l'homme comme « outil ». L'histoire de cette « modernité » a consacré un déséquilibre en faveur du second pôle. Si l'on voulait privilégier le développement, même heurté, de la démocratie, comme le font certains auteurs<sup>1</sup>, on raterait l'axe majeur que, de manière différente,

1 Cf. *supra* la discussion du point de vue de M. Gauchet dans le chap. 5.

Marx, Weber ou Polanyi ont mis en évidence : le déploiement d'une logique générale des rapports humains soumis à la règle du profit maximal.

On ne méconnaîtra pas ici toutes les modifications qu'a pu engendrer dans le sujet le rapport marchand lui-même. Marx, avec d'autres mais peut-être mieux que d'autres, a pointé les effets de dissolution du marché sur les liens humains. Avec l'urbanisation, la marchandisation des rapports sociaux a été l'un des facteurs les plus puissants de l'« émancipation » de l'individu à l'égard des traditions, des racines, des attachements familiaux et des fidélités personnelles. Ce fut la grandeur de Marx de montrer que cette liberté subjective avait pour prix une nouvelle forme d'assujettissement aux lois impersonnelles et incontrôlables de la valorisation du capital. L'individu libéral pouvait bien, à l'instar du sujet lockéen propriétaire de lui-même, croire jouir de toutes ses facultés naturelles, de l'exercice libre de sa raison et de sa volonté, il pouvait bien proclamer au monde son irréductible autonomie, il n'en demeurerait pas moins le rouage des grands mécanismes que l'économie politique classique avait commencé d'analyser.

Cette marchandisation expansive a pris dans les rapports humains la forme générale de la *contractualisation*. Les contrats volontaires engageant des personnes libres, contrats certes toujours garantis par l'instance souveraine, se sont ainsi substitués aux formes institutionnelles de l'alliance et de la filiation et, plus généralement, aux formes anciennes de la réciprocité symbolique. Le contrat est devenu plus que jamais l'étalon de toutes les relations humaines. De sorte que l'individu a de mieux en mieux éprouvé dans son rapport à autrui sa pleine et entière liberté d'engagement volontaire, percevant la « société » comme un ensemble de rapports d'association entre des personnes dotées de droits sacrés. Là est le cœur de ce qu'il est convenu d'appeler l'« individualisme » moderne.

Comme l'a montré É. Durkheim, il y avait là une singulière illusion dans la mesure où, dans le contrat, il y a toujours plus que le contrat : sans l'état garant, aucune liberté personnelle ne saurait exister. Mais on peut dire aussi, avec M. Foucault, que sous le contrat il y a bien autre chose que le contrat, ou encore que sous la liberté subjective il y a bien autre chose que la liberté subjective. Il y a un agencement de processus de normalisation et de techniques disciplinaires qui constituent ce que l'on peut appeler un *dispositif d'efficacité*. Jamais les sujets ne se seraient volontairement ou spontanément « convertis » à la société industrielle et marchande par la seule propagande du libre-échange ni même par les seuls attraits de l'enrichissement privé. Il aura fallu penser et installer, « par une stratégie sans stratégies », les types d'éducation de l'esprit, de contrôle du corps,

d'organisation du travail, d'habitat, de repos et de loisir qui étaient la forme institutionnelle du nouvel idéal de l'homme, à la fois individu calculateur et travailleur productif. C'est ce dispositif d'efficacité qui a fourni à l'activité économique les « ressources humaines » nécessaires, c'est lui qui n'a cessé de produire les âmes et les corps aptes à fonctionner dans le grand circuit de la production et de la consommation. En un mot, la nouvelle normativité des sociétés capitalistes s'est imposée par une normalisation subjective d'un type particulier.

M. Foucault a donné de ce processus une première cartographie, d'ailleurs problématique. Le principe général du dispositif d'efficacité n'est pas tant, comme on l'a trop dit, un « dressage des corps » qu'une « gestion des esprits ». Ou plutôt faudrait-il dire que l'action disciplinaire sur les corps n'a été qu'un moment et qu'un aspect du façonnement d'un certain mode de fonctionnement de la subjectivité. Le Panoptique de Bentham est en effet particulièrement emblématique de ce façonnement subjectif. Le nouveau gouvernement des hommes pénètre jusqu'à leur pensée, l'accompagne, l'oriente, la stimule, l'éduque. Le pouvoir n'est plus seulement la volonté souveraine, mais, comme le dit si bien Bentham, il se fait « méthode oblique » ou « législation indirecte », destinée à conduire les intérêts. Postuler la liberté de choix, susciter cette liberté, la constituer pratiquement, suppose que les sujets soient conduits comme par une « main invisible » à faire les choix qui leur seront profitables à chacun et à tous. À l'arrière-plan de cette représentation se trouve non pas tant un grand ingénieur, sur le modèle de l'Horloger suprême, qu'une machine qui fonctionne idéalement toute seule et qui trouve dans chaque sujet un rouage prêt à répondre aux besoins de l'agencement de l'ensemble. Mais ce rouage, il faut le fabriquer et l'entretenir.

Le *sujet productif* fut le grand œuvre de la société industrielle. Il ne s'agissait pas seulement d'augmenter la production matérielle, il fallait encore que le pouvoir se redéfinît comme essentiellement productif, comme un stimulant de la production dont les limites seraient déterminées par les seuls effets de son action sur la production. Ce pouvoir essentiellement productif avait comme corrélat le sujet productif, non pas seulement le travailleur, mais le sujet qui, dans tous les domaines de son existence, produit du bien-être, du plaisir, du bonheur. Très tôt l'économie politique a eu comme répondant une psychologie scientifique décrivant une économie psychique qui lui était homogène. Déjà au XVIII<sup>e</sup> siècle s'amorcent les noces de la mécanique économique et de la psycho-physiologie des sensations. C'est sans doute le croisement décisif qui va dessiner la nouvelle économie de l'homme gouverné par les plaisirs et les peines. Gouverné et

gouvernable par les sensations : si l'individu doit être considéré dans sa liberté, il est aussi un irréductible fripon, un « délinquant potentiel », un être mû avant tout par son intérêt propre. La nouvelle politique s'inaugure avec le monument panoptique dressé à la gloire de la surveillance de chacun par tous et de tous par chacun.

Mais, demandera-t-on, pourquoi surveiller les sujets et maximiser le pouvoir ? La réponse s'imposait alors d'elle-même : pour la production du plus grand bonheur. L'intensification des efforts et des résultats, la minimisation des dépenses inutiles, telle est la loi de l'efficacité. Fabriquer les hommes utiles, dociles au travail, prompts à la consommation, fabriquer l'homme efficace, voilà qui déjà se dessine, et de quelle manière, dans l'œuvre benthamienne. Mais l'utilitarisme classique, en dépit de son formidable travail de broyage des catégories anciennes, n'a pu venir à bout de la pluralité intérieure au sujet<sup>1</sup> comme de la séparation des sphères à laquelle cette pluralité répondait. Le principe d'utilité, dont la vocation homogénéisante était explicite, n'est pas parvenu à absorber tous les discours et toutes les institutions, de même que l'équivalent général de la monnaie n'a pas réussi à subordonner toutes les activités sociales. C'est précisément ce caractère pluriel du sujet et cette séparation des sphères pratiques qui sont aujourd'hui en question.

### La modélisation de la société par l'entreprise

Le pas inaugural, on l'a dit, a consisté à inventer l'homme du calcul exerçant sur lui-même l'effort de maximisation des plaisirs et des peines requis par l'existence entre les individus de rapports intéressés. Les institutions étaient faites pour former et encadrer les sujets plutôt rétifs à cette existence et à faire converger des intérêts divers. Mais les discours des institutions, à commencer par le discours politique, étaient loin d'être univoques. L'utilitarisme ne s'est pas imposé comme seule doctrine légitime, loin de là. Les principes sont restés mêlés, et on a même vu apparaître à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle dans les relations économiques des considérations « sociales », des droits « sociaux », des politiques « sociales » qui sont venus

<sup>1</sup> Comme on l'a vu plus haut (chap. 3, tout particulièrement la note 2, p. 95), la pensée de J. Locke n'est pas sans réfléchir cette différenciation du sujet en sujet d'intérêt, sujet juridique, sujet religieux, etc. À sa manière, l'influence persistante de cette pensée, en dépit de l'hégémonie de l'utilitarisme, témoigne d'une certaine forme de résistance à la subsumption du sujet sous le régime exclusif de l'intérêt.

sérieusement borner la logique accumulatrice du capital et contrarier la conception strictement contractualiste des échanges sociaux. La construction des États-nations a continué à s'écrire dans les mots anciens de la tradition des légistes et à s'inscrire dans des formes politiques étrangères à l'ordre de la production. En un mot, la norme d'efficacité économique est restée contenue par des discours qui lui étaient hétérogènes, la nouvelle rationalité de l'homme économique est restée masquée et brouillée par l'enchevêtrement des théories.

Par contraste, le moment néolibéral se caractérise par une homogénéisation du discours de l'homme autour de la figure de l'entreprise. Cette nouvelle figure du sujet opère une unification sans précédent des formes plurielles de la subjectivité que laissait subsister la démocratie libérale et dont elle savait jouer à l'occasion pour mieux perpétuer son existence.

Désormais, diverses techniques contribuent à fabriquer ce nouveau sujet unitaire, que nous appellerons indifféremment « sujet entrepreneurial » ou « sujet néolibéral », ou, encore plus simplement, *néosujet*<sup>1</sup>. Nous n'avons plus affaire aux anciennes disciplines vouées, par la contrainte, à dresser les corps et à plier les esprits pour les rendre plus dociles, méthodologie institutionnelle depuis longtemps en crise. Il s'agit de gouverner un être dont toute la subjectivité doit être impliquée dans l'activité qu'il est requis d'accomplir. À cette fin, on doit reconnaître en lui la part irréductible du désir qui le constitue. Les grandes proclamations sur l'importance du « facteur humain » qui pullulent dans la littérature du néomanagement doivent être lues à la lumière d'un type de pouvoir nouveau : il ne s'agit plus tant de reconnaître que l'homme au travail reste bien un homme, qu'il ne se réduit jamais au statut d'objet passif ; il s'agit de voir en lui le sujet actif qui doit participer totalement, s'engager pleinement, se livrer tout entier dans son activité professionnelle. Le sujet unitaire est ainsi le sujet de l'implication totale de soi. C'est la volonté de se réaliser, le projet que l'on veut mener, la motivation qui anime le « collaborateur » de l'entreprise, enfin le *désir* sous tous les noms qu'on veut bien lui donner, qui est la cible du nouveau pouvoir. L'être désirant n'est pas seulement le point d'application de ce pouvoir, il est le relais des dispositifs de direction des conduites. Car l'effet recherché par les nouvelles pratiques de fabrication et de gestion du nouveau sujet est de faire que l'individu travaille pour l'entreprise comme si c'était pour lui-même, et de supprimer ainsi tout sentiment d'aliénation et même toute *distance* entre l'individu et l'entreprise

1 Nous reprenons à notre compte le néologisme proposé par Jean-Pierre LEBRON dans son ouvrage *La Perversion ordinaire. Vivre ensemble sans autrui*, Denoël, Paris, 2007.

qui l'emploie. Ce dernier doit travailler à sa propre efficacité, à l'intensification de son effort, comme si cette conduite de soi venait de lui, comme si elle lui était commandée de l'intérieur par l'ordre impérieux de son propre désir auquel il ne saurait être question de résister.

Les nouvelles techniques de l'« entreprise de soi » parviennent sans doute au comble de l'aliénation en prétendant supprimer tout sentiment d'aliénation : obéir à son désir et à l'Autre qui parle à voix basse en dedans de soi, c'est tout un. Le management moderne est en ce sens un gouvernement « lacanien » : le désir du sujet est le désir de l'Autre. À charge pour le pouvoir moderne de se faire l'Autre du sujet. C'est bien à quoi tend la construction des figures tutélaires du marché, de l'entreprise et de l'argent. Mais c'est surtout ce que permettent d'obtenir de fines techniques de motivation, d'incitation et de stimulation.

### La « culture d'entreprise » et la nouvelle subjectivité

La *gouvernementalité entrepreneuriale* relève d'une rationalité d'ensemble qui tire sa force de son propre caractère englobant, puisqu'elle permet de décrire les nouvelles aspirations et conduites des sujets, de prescrire les modes de contrôle et d'influence qui doivent s'exercer sur eux dans leurs comportements, de redéfinir les missions et les formes de l'action publique. Du sujet à l'État en passant par l'entreprise, un même discours permet d'articuler une définition de l'homme à la manière dont il veut « réussir » son existence ainsi qu'à celle dont il doit être « guidé », « incité », « formé », « mis en capacité » (*empowered*) pour accomplir ses « objectifs ». En d'autres termes, la rationalité néolibérale produit le sujet dont elle a besoin en disposant les moyens de le gouverner afin qu'il se conduise réellement comme une entité en compétition qui doit maximiser ses résultats en s'exposant à des risques qu'elle doit affronter et en assumant la responsabilité entière d'éventuels échecs. « Entreprise » est ainsi le nom que l'on doit donner au gouvernement de soi à l'âge néolibéral. C'est dire que ce « gouvernement de soi entrepreneurial » est autre chose et beaucoup plus que la « culture d'entreprise » dont nous avons parlé plus haut. Certes, la valorisation idéologique du modèle de l'entreprise en fait partie ; certes, l'entreprise est partout donnée comme le lieu d'épanouissement des individus, comme l'instance où peuvent se conjoindre enfin le désir de réalisation des individus, leur bien-être matériel, le succès commercial et

financier de la « communauté » de travail, et leur contribution à la prospérité générale de la population. Par là, le nouveau management ambitionne de dépasser sur le plan imaginaire la contradiction qu'avait repérée en son temps Daniel Bell entre les valeurs hédonistes de la consommation et les valeurs ascétiques du travail<sup>1</sup>.

On commettrait cependant une lourde erreur en se laissant prendre à la séduction de ce nouveau management. De la même manière que la philanthropie du XVIII<sup>e</sup> siècle accompagnait d'une douce musique la mise en place des nouvelles technologies de pouvoir, les propos humanistes et hédonistes de la gestion moderne des hommes accompagnent la mise en œuvre de techniques visant à produire de nouvelles formes d'assujettissement plus efficaces. Celles-ci, aussi nouvelles soient-elles, sont empreintes de la plus sourde et de la plus classique des violences sociales propres au capitalisme : la tendance à la transformation du travailleur en une simple marchandise. L'érosion progressive des droits attachés au statut de travailleur, l'insécurité instillée peu à peu dans tout le salariat par les « nouvelles formes d'emploi » précaires, provisoires et temporaires, les plus grandes facilités de licenciement, l'affaiblissement du pouvoir d'achat jusqu'à l'appauvrissement de fractions entières des classes populaires sont autant d'éléments qui ont produit un accroissement considérable du degré de dépendance des travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs. C'est ce contexte de *peur sociale* qui a facilité la mise en place du néomanagement dans les entreprises. À cet égard, la « naturalisation » du risque dans le discours néolibéral et l'exposition de plus en plus directe des salariés aux fluctuations du marché par la diminution des protections et des solidarités collectives ne sont que les deux faces d'une même médaille. En reportant les risques sur les salariés, en produisant l'accroissement du sentiment du risque, les entreprises ont pu exiger d'eux une disponibilité et un engagement beaucoup plus importants.

Cela ne revient pas à dire que le néomanagement n'aurait rien de bien neuf et que le capitalisme serait au fond toujours le même. La grande nouveauté réside bien au contraire dans le façonnement par lequel les individus sont rendus aptes à supporter les nouvelles conditions qui leur sont faites, ce alors même qu'ils contribuent par leur propre comportement à rendre ces conditions de plus en plus dures et de plus en plus pérennes. En un mot, la nouveauté consiste à déclencher un « effet de chaîne » en produisant des « sujets entreprenants » qui à leur tour reproduiront,

1 D. BELL, *Les Contradictions culturelles du capitalisme*, PUF, Paris, 1977.

élargiront, renforceront les rapports de compétition entre eux, ce qui leur imposera, selon la logique d'un processus autoréalisateur, de s'adapter subjectivement toujours plus aux conditions toujours plus dures qu'ils auront eux-mêmes produites.

C'est ce que ne voient pas suffisamment Luc Boltanski et Ève Chiapello dans *Le Nouvel Esprit du capitalisme*<sup>1</sup>. Prenant pour objet l'idéologie qui, selon leur définition de l'esprit du capitalisme, « justifie l'engagement dans le capitalisme<sup>2</sup> », ils ont tendance à prendre pour argent comptant ce que le nouveau capitalisme a bien voulu dire de lui-même dans la littérature managériale des années 1990. Certes, il n'est pas négligeable de souligner combien cette littérature a récupéré un certain type de critique de la bureaucratie, de l'organisation et de la hiérarchie, pour mieux discréditer le modèle ancien de pouvoir fondé sur la gestion des diplômes, des statuts et des carrières. Il n'est pas sans importance, non plus, de mettre en évidence à quel point l'apologie de l'incertitude, de la réactivité, de la souplesse, de la créativité et du réseau constitue une représentation cohérente, grosse de promesses, qui favorise l'adhésion des salariés au modèle « connexionniste » du capitalisme.

Mais c'est souligner la seule face séductrice et strictement rhétorique des nouveaux modes de pouvoir. C'est oublier que ces derniers ont pour effet de constituer par des techniques spécifiques une subjectivité particulière. En un mot, c'est sous-estimer l'aspect proprement disciplinaire du discours managérial en prenant trop à la lettre son argumentaire. Cette sous-estimation est le pendant de la surestimation de l'idéologie de l'« épanouissement » individuel dans une thèse finalement très unilatérale qui fait dériver le « nouvel esprit du capitalisme » de la « critique artiste » issue de Mai 68. Or, ce que les évolutions du « monde du travail » font de mieux en mieux ressortir, c'est justement l'importance décisive des techniques de contrôle dans le gouvernement des conduites. Le néomanagement n'est pas « antibureaucratique ». Il correspond à une phase nouvelle, plus sophistiquée, plus « individualisée », plus « compétitive » de la rationalisation bureaucratique et ce n'est que par un effet d'illusion qu'il a pris appui sur la « critique artiste » de 68 pour assurer la mutation d'une forme de pouvoir organisationnel à une autre. Nous ne sommes pas sortis de la « cage d'acier » de l'économie capitaliste dont parlait Weber. À certains égards, il

1 L. BOLTANSKI et È. CHIAPELLO, *Le Nouvel Esprit du capitalisme*, op. cit.  
2 *Ibid.*, p. 42.

faudrait plutôt dire que chacun est enjoint de construire, pour son propre compte, sa petite « cage d'acier » individuelle.

Le nouveau gouvernement des sujets suppose en effet que l'entreprise ne soit pas d'abord une « communauté » ou un lieu d'épanouissement, mais un instrument et un espace de compétition. Elle est avant tout donnée idéalement comme le lieu de toutes les innovations, du changement permanent, de l'adaptation continue aux variations de la demande du marché, de la recherche de l'excellence, du « zéro défaut ». Ce faisant, on enjoint le sujet de se conformer intérieurement, par un constant travail sur soi, à cette image : il doit veiller constamment à être le plus efficace possible, à s'afficher comme totalement investi dans son travail, à se perfectionner par un apprentissage continu, à accepter la plus grande flexibilité requise par les changements incessants imposés par les marchés. Expert de lui-même, employeur de lui-même, inventeur de lui-même, entrepreneur de lui-même : la rationalité néolibérale pousse le moi à agir sur lui-même dans le sens de son propre renforcement pour survivre dans la compétition. Toutes ses activités doivent se comparer à une production, à un investissement, à un calcul de coûts. L'économie devient une discipline personnelle. M. Thatcher a donné la formule la plus nette de cette rationalité : « Economics are the method. The object is to change the soul <sup>1</sup>. »

Les techniques de gestion (évaluation, projet, normalisation des procédures, décentralisation) sont supposées permettre d'objectiver l'adhésion de l'individu à la norme de conduite qui est attendue de lui, d'évaluer par grilles et autres instruments d'enregistrement du « tableau de bord » du manager son implication subjective, sous peine de pénalisation dans son emploi, sa rémunération et le déroulement de sa carrière <sup>2</sup>. Ce qui ne va pas, on s'en doute, sans le plus grand arbitraire d'une hiérarchie invitée à manipuler des catégories psychologiques censées garantir l'« objectivité » de la mesure des compétences et des performances. L'essentiel n'est toutefois pas la vérité de la mesure, mais le type de pouvoir qui est exercé « en

<sup>1</sup> *Sunday Times*, 7 mai 1988 (nous soulignons).

<sup>2</sup> Un certain nombre de travaux ont particulièrement insisté sur les instruments de gestion visant à faire reposer l'obéissance des salariés aux exigences de l'entreprise sur des mécanismes d'identification, d'intériorisation et de culpabilisation. Le management par projet est une manière d'imposer de façon « souple » au cadre et au salarié en général de faire la preuve constante de leur fidélité et de leur respect des attentes de performance. Cf. par exemple David COURPASSON, « Régulation et gouvernement des organisations. Pour une sociologie de l'action managériale », *Cahiers de recherches, Groupe ESC Lyon*, 1996, et *L'Action contrainte. Organisations libérales et domination*, PUF, Paris, 2000.

profondeur » sur le sujet invité à « se donner sans réserve », à « se transcender » pour l'entreprise, à « se motiver » toujours plus pour mieux satisfaire le client, c'est-à-dire sommé par le type de contrat qui le lie à l'entreprise et par le mode d'évaluation qui lui est appliqué de témoigner de son engagement personnel dans le travail.

La rationalité entrepreneuriale présente l'incomparable avantage de relier toutes les relations de pouvoir dans la trame d'un même discours. Le lexique de l'entreprise recèle à cet égard un potentiel d'unification des différents « régimes d'existence », ce qui explique que les gouvernements y aient largement recours. Il permet en particulier d'articuler les buts de la politique suivie à toutes les composantes de la vie sociale et individuelle <sup>1</sup>. L'entreprise devient ainsi non seulement un modèle général à imiter, mais aussi une certaine attitude à valoriser chez l'enfant et l'étudiant, une énergie potentielle à solliciter chez le salarié, une manière d'être à la fois produite par des changements institutionnels et productrice d'améliorations dans tous les domaines. En établissant une correspondance serrée entre le gouvernement de soi et le gouvernement des sociétés, elle définit une nouvelle éthique, c'est-à-dire une certaine disposition intérieure, un certain *ethos*, qu'il faut incarner par un travail de surveillance que l'on exerce sur soi et que les procédures d'évaluation sont chargées de renforcer et de vérifier.

Dans cette mesure, on peut dire que le premier commandement de l'éthique de l'entrepreneur est « aide-toi toi-même », et qu'en ce sens cette éthique est une éthique du « *self-help* ». On fera valoir avec raison que cette éthique n'est pas nouvelle, qu'elle participe de l'esprit du capitalisme des origines. On en trouverait la formulation déjà chez Benjamin Franklin et mieux encore, un siècle plus tard, chez Samuel Smiles, l'auteur d'un best-seller mondial paru en 1859 et intitulé *Self-Help*. Ce dernier misait entièrement sur l'énergie des individus qui devait être laissée la plus libre possible. Mais il en restait à l'éthique individuelle, la seule déterminante à ses yeux. Il n'envisageait point alors que le « *self-help* » puisse être autre chose qu'une force morale personnelle que chacun devait développer pour lui-même, et surtout pas que ce pourrait être jamais un mode de gouvernement politique <sup>2</sup>. Il pensait même le contraire, se fondant sur une stricte délimitation

<sup>1</sup> Cf. Nikolas ROSE, *Inventing Ourselves. Psychology, Power and Personhood*, Cambridge University Press, Cambridge, 1996, p. 154.

<sup>2</sup> S. SMILES, *Self-Help ou caractère, conduite et persévérance illustrées à l'aide de biographies*, trad. fr. par Alfred Talandier, Plon, Paris, 1865. L'auteur donne dans son introduction ce résumé du propos : « Dans la vie, le bien-être et le bonheur individuels sont toujours en raison de nos propres efforts, du soin plus ou moins diligent que nous apportons à

de la sphère privée et de la sphère publique : « La manière dont un homme est gouverné peut ne pas avoir une immense importance, tandis que tout dépend de la manière dont il se gouverne lui-même <sup>1</sup>. » Précisément, la grande innovation de la technologie néolibérale est de rattacher directement la manière dont un homme « est gouverné » à la manière dont il « se gouverne » lui-même.

### L'entreprise de soi comme ethos de l'autovalorisation

Mais cela même présuppose tout un travail de rationalisation poussé jusqu'au plus intime du sujet lui-même : une *rationalisation du désir*. Cette rationalisation du désir est au cœur de la norme de l'entreprise de soi. Comme le souligne l'un de ses technologues, Bob Aubrey, consultant international californien, « parler d'entreprise de soi, c'est traduire l'idée que chacun peut avoir prise sur sa vie : la conduire, la gérer, la maîtriser en fonction de ses désirs et de ses besoins en élaborant des stratégies adéquates <sup>2</sup>. En tant que manière d'être du moi humain, l'entreprise de soi constitue une façon de se gouverner selon des principes et des valeurs. N. Rose en dégage quelques-uns : « L'énergie, l'initiative, l'ambition, le calcul et la responsabilité personnelle <sup>3</sup>. » C'est l'individu performant et compétitif qui cherche à maximiser son capital humain dans tous les domaines, qui ne cherche pas seulement à se projeter dans l'avenir et à calculer ses gains et ses coûts comme l'ancien homme économique, mais qui cherche surtout à travailler sur lui-même afin de se transformer en permanence, de s'améliorer, de se rendre toujours plus efficace. Ce qui distingue ce sujet, c'est le processus même d'amélioration de soi auquel il est conduit, l'amenant à perfectionner sans cesse ses résultats et ses performances. Les nouveaux paradigmes qui englobent le marché du travail comme celui de l'éducation et de la formation, « formation tout au long de la vie » (*long life training*) et « employabilité », en sont des modalités stratégiques significatives.

cultiver, à discipliner, à contrôler nos aptitudes, et par-dessus tout de l'honnête et courageux accomplissement du devoir, qui fait vraiment la gloire du caractère individuel », p. 1.

1 *Ibid.*, p. 5.

2 B. AUBREY, *L'Entreprise de soi*, Flammarion, Paris, 2000, p. 11.

3 N. ROSE, *Inventing Ourselves*, op. cit., p. 154.

On aurait tort de dénigrer cette dimension de l'éthique entrepreneuriale comme si elle n'était que duperie et usurpation. C'est l'éthique de notre temps. Mais il ne faut pas la confondre avec un existentialisme faible ou avec un hédonisme facile. L'éthique entrepreneuriale enferme certes ces formes éthiques en vantant l'« homme qui se fait soi-même » et l'« épanouissement intégral », mais elle se singularise autrement. L'éthique de l'entreprise est de teneur plus guerrière, elle exalte le combat, la force, la vigueur, le succès. Aussi fait-elle du travail le véhicule privilégié de la réalisation de soi : c'est en réussissant professionnellement que l'on fait de sa vie une « réussite ». Le travail assure l'autonomie et la liberté, en ce qu'il est la manière la plus bénéfique d'exercer ses facultés, de dépenser son énergie créatrice, de faire les preuves de sa valeur. Cette éthique du travail n'est pas une éthique du renoncement à soi, elle ne fait pas de l'obéissance aux ordres d'un supérieur une vertu.

Elle est en cela aux antipodes de l'éthique de la « conversion » (*metanoia*) qui fut celle de l'ascétisme chrétien des III<sup>e</sup> et IV<sup>e</sup> siècles, lequel fut précisément une éthique de la rupture avec soi <sup>1</sup>. Elle est même profondément distincte de l'éthique du travail qui fut celle du protestantisme des débuts : car, si elle convie semblablement le sujet à une auto-inquisition permanente et à un « contrôle de soi systématique », elle ne fait plus de la réussite dans le travail le « signe de l'élection divine » censé procurer au sujet la certitude du salut <sup>2</sup>. Si le travail devient ici l'espace de la liberté, c'est à la condition que chacun sache dépasser le statut passif du salarié d'antan, c'est-à-dire devienne une entreprise de soi. Le grand principe de cette nouvelle éthique du travail est l'idée qu'il n'y a de conjonction possible des aspirations individuelles et des objectifs d'excellence de l'entreprise, du projet personnel et du projet de l'entreprise, que si chacun devient une petite entreprise. Autrement dit, cela suppose de concevoir l'entreprise comme une entité composée de petites entreprises de soi : « L'entreprise dans le sens économique du terme est un ensemble d'entreprises des personnes qui la composent. Il ne faut pas considérer aujourd'hui les individus qui travaillent uniquement comme des employés mais comme des personnes portant en elles des stratégies, des buts de vie <sup>3</sup>. » C'est dans le même sens qu'il faut entendre l'affirmation selon laquelle « l'entreprise au sens classique et économique du terme repose avant tout sur la

1 M. FOUCAULT, *L'Herméneutique du sujet*, Gallimard/Seuil, Paris, 2001, p. 203.

2 M. WEBER, *L'Éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, op. cit., p. 176 sq.

3 « L'entreprise de soi, un nouvel âge », Entretien avec B. Aubrey, *Autrement*, n° 192, 2000, p. 97.

juxtaposition des "entreprises de soi" de tous ses membres, et même de toutes ses parties prenantes (intégrant, par exemple, les salariés de ses clients et fournisseurs, et son environnement)<sup>1</sup> ».

Soucieux de procurer à cette nouvelle éthique une caution théorique, Bob Aubrey affirme avoir repris à Foucault la formule de l'« entreprise de soi » pour en faire une méthode de formation professionnelle<sup>2</sup>. S'il est assez curieux de voir l'analytique critique du pouvoir se transformer en un ensemble de propositions prescriptives et performatives à l'adresse des salariés, le propos n'en reste pas moins très révélateur. Dans le nouveau monde de la « société en développement », l'individu ne doit plus se regarder comme un travailleur mais comme une entreprise qui vend un service sur un marché : « Tout travailleur doit rechercher un client, se positionner sur un marché, établir un prix, gérer ses coûts, faire de la recherche-développement et se former. Bref, je considère que, du point de vue de l'individu, son travail est son entreprise, et son développement se définit comme une entreprise de soi<sup>3</sup>. » Qu'entendre par là ? L'entreprise de soi est une « entité psychologique et sociale, voire spirituelle », active dans tous les domaines et présente dans toutes les relations<sup>4</sup>. Elle est surtout la réponse à une nouvelle règle du jeu qui change radicalement le contrat de travail, au point même de l'abolir comme relation salariale. La responsabilité individuelle relativement à la valorisation de son travail sur le marché est devenue le principe absolu. Cette relation que chacun entretient avec la valeur de son travail est « objet de gestion, d'investissement et de développement dans un marché du travail désormais ouvert et de plus en plus mondial<sup>5</sup> ». En d'autres termes, le travail étant devenu un « produit » dont on peut mesurer de plus en plus précisément la valeur marchande, le temps est venu de remplacer le contrat salarial par un rapport contractuel entre « entreprises de soi ». De ce point de vue, l'usage du mot « entreprise » n'est pas une simple métaphore. Car c'est toute l'activité de l'individu qui est conçue comme un *processus de valorisation de soi*. Le terme signifie proprement que « l'activité de l'individu, sous ses différentes facettes (travail rémunéré, travail bénévole pour une association, gestion du ménage, acquisition de compétences, développement d'un réseau de

1 B. AUBREY, *L'Entreprise de soi*, op. cit., p. 193.

2 *Ibid.* Il avait écrit auparavant avec Bruno THILLETTE, *Savoir faire savoir*, Interéditions, Paris, 1990 et *Le Travail après la crise*, Interéditions, Paris, 1994.

3 B. AUBREY, *Le Travail après la crise*, op. cit., p. 85.

4 *Ibid.*, p. 86.

5 *Ibid.*, p. 88.

contacts, préparation d'un changement d'activité...), est pensée comme entrepreneuriale dans son essence<sup>1</sup> ».

C'est cette équivalence entre valorisation marchande de son travail et valorisation de soi qui conduit B. Aubrey à assimiler l'entreprise de soi à une forme moderne du « souci de soi », à une version contemporaine de l'*epimeleia*<sup>2</sup>. L'*epimeleia* consisterait aujourd'hui à « gérer un portefeuille d'activités », à développer des stratégies d'apprentissage, de mariage, d'amitié, d'éducation de ses enfants, à gérer le « capital de l'entreprise de soi »<sup>3</sup>. S'inspirant de Gary Becker, il cherche ainsi à intégrer tout ce qui vient grossir un capital qui est autant familial qu'individuel : expériences, formation, sagesse, réseaux, mais aussi énergie et santé, « base clientèle », « revenus et avoirs ». La notion d'« entreprise de soi » suppose une « intégration de la vie personnelle et professionnelle », une gestion familiale du portefeuille d'activités, un changement des rapports au temps, qui ne seront plus déterminés par le contrat salarial mais par des projets à mener avec divers employeurs. Mais cela va bien au-delà du monde professionnel ; c'est une éthique personnelle par temps d'incertitude. « L'entreprise de soi, c'est trouver un sens, un engagement dans la globalité de sa vie. » Et cela vient tôt : à quinze ans, on est entrepreneur de soi dès que l'on se demande que faire de sa vie. Toute activité est entrepreneuriale, car plus rien n'est acquis. Tout est à conquérir et à défendre à tout instant. L'enfant même doit être « entrepreneur de son savoir ». Tout en un sens devient entreprise : le travail, mais aussi la consommation, sans oublier les loisirs, puisque « l'on cherche à en tirer le maximum de richesses, à les utiliser pour l'accomplissement de soi comme une manière de créer<sup>4</sup> ».

D'où une manière de redéfinition de la « maîtrise de soi » : « Aujourd'hui, une nouvelle idée émerge : nous sommes confrontés à des choix, des possibilités, des opportunités de plus en plus nombreux, de plus en plus rapides. La maîtrise de soi ne consiste donc plus à conduire sa vie de façon linéaire, rigide et cadrée ; mais à se montrer capable de flexibilité, d'entrepreneuriat. » Plus il y a de choix, plus il y a obligation de se valoriser

1 B. AUBREY, *L'Entreprise de soi*, op. cit., p. 15.

2 B. AUBREY, *Le Travail après la crise*, op. cit., p. 103. Rappelons que l'*epimeleia heautou* est la formulation du « soin de soi » ou du « souci de soi » dans la culture grecque classique : voir sur ce point, M. Foucault, *L'Herméneutique du sujet*, op. cit.

3 « Travailler, apprendre, entretenir des relations, assurer la bonne entente de son mariage et élever ses enfants, participer à la vie locale, faire du bénévolat, améliorer la qualité de sa vie : aujourd'hui on ne peut se livrer à ces activités qu'en assumant des responsabilités et en développant des stratégies » (*Ibid.*, p. 105).

4 *Ibid.*, p. 101.

sur le marché. Or la valeur de l'individu ne tient plus à des droits qu'il aurait miraculeusement acquis à la naissance, ajoute-t-il, elle est conquise par « l'entreprise que l'on a, par sa volonté de ne pas se contenter de ce monde du droit où tout est donné, déterminé, inscrit, mais d'entrer dans un monde qui bouge, un monde social dans lequel il faut se valoriser par l'échange. Le marché du travail fait partie de ce monde-là<sup>1</sup> ».

L'intérêt des propos de B. Aubrey est de rapporter cette nouvelle figure de l'homme à un ensemble de techniques pratiques dont les individus disposent pour parvenir à cette nouvelle forme de sagesse qu'est le « développement autogéré de l'entreprise de soi<sup>2</sup> ». Si « l'entreprise de soi ne va pas immédiatement de soi », de nouveaux exercices doivent remplacer « l'approche thérapeutique d'accompagnement individuel et familial en y apportant outils et stratégies pragmatiques<sup>3</sup> ». Car il s'agit bien d'une véritable ascèse : « Le véritable travail de l'entreprise de soi est donc un travail que l'on fait sur soi-même et au service des autres<sup>4</sup>. » Il précise : « L'entreprise de soi n'est pas une philosophie, ni une idéologie : c'est un mouvement qui met en place des expériences et des outils conduisant à faire évoluer les personnes en leurs contextes de vie (entreprises, quartiers, associations, famille, réseaux...). C'est une technique du développement tout au long de la vie<sup>5</sup>. »

C'est dire que chacun doit apprendre à devenir un sujet « actif » et « autonome » dans et par l'action qu'il doit mener sur lui-même. Il apprendra ainsi par lui-même à déployer des « stratégies de vie » pour accroître son capital humain et le valoriser au mieux. « La création et le développement de soi » sont une « attitude sociale » à acquérir, une « démarche d'action » à déployer<sup>6</sup>; « pour faire face à la triple nécessité du positionnement de l'identité, du développement de son capital humain et de la gestion d'un portefeuille d'activités<sup>7</sup> ». Cette attitude entrepreneuriale doit valoir pour tout le monde et pas seulement pour les chefs d'entreprise ou les indépendants. Chacun relève d'une semblable formation en entreprise de soi, avec l'aide de « conseillers en stratégie de vie », formation qui permettra de faire un « autodiagnostic » en séminaires modulaires

1 « L'entreprise de soi, un nouvel âge », *loc. cit.*, p. 99 sq.

2 B. AUBREY, *Le Travail après la crise*, *op. cit.*, p. 133 sq.

3 *Ibid.*, p. 138.

4 *Ibid.*, p. 198.

5 B. AUBREY, *L'Entreprise de soi*, *op. cit.*, p. 9.

6 *Ibid.*, p. 10.

7 *Ibid.*, p. 10.

portant sur différents aspects de la démarche : « Moi et mes compétences », « Moi et ma façon d'agir », « Moi et mon scénario de succès », etc.<sup>1</sup>.

### Les « ascèses de la performance » et leurs techniques

Si cette éthique néolibérale du soi ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise, c'est non seulement parce que la réussite de la carrière se confond avec la réussite de la vie, mais plus fondamentalement encore parce que le management moderne cherche à « enrôler les subjectivités » à l'aide de contrôles et d'évaluations de la personnalité, des dispositions du caractère, des façons d'être, de parler, de se mouvoir, quand ce ne sont pas les motivations inconscientes<sup>2</sup>.

Le discours managérial ne va pas sans de multiples techniques qui proposent un travail sur soi visant à favoriser l'« éclosion de l'homme-acteur de sa vie ». La vie en entreprise est déjà en elle-même considérée comme une « formation », comme le lieu de l'acquisition d'une sagesse pratique, ce qui explique que les responsables politiques et économiques insistent tant sur la participation de tous à la vie de l'entreprise dès le plus jeune âge. B. Aubrey a soutenu en ce sens que l'entreprise constituait un parcours éducatif qui donnait une légitimité à ceux qui y réussissaient, de sorte que les managers peuvent être considérés « comme l'équivalent des sages ou des maîtres<sup>3</sup> ».

Cette thématique est sciemment reprise des travaux de M. Foucault et de P. Hadot consacrés aux exercices ou ascèses de la sagesse antique. On se rappelle que ces pratiques consistent à produire un soi qui se rapproche d'un idéal proposé dans le discours, ce qui suppose la consultation de ses devoirs dans chaque circonstance déterminée. Foucault a élargi l'analyse en établissant qu'un certain gouvernement de soi, qu'une certaine subjectivation, était la condition même de l'exercice d'un gouvernement politique et religieux. Cela vaut tout particulièrement de la relation entre gouvernement de soi et gouvernement des autres dans la cité telle que la pense l'éthique grecque classique : celui qui est incapable de se gouverner

1 *Ibid.*, p. 22.

2 Cf. François ABAILLA et Lise DEMAILLY, « Les nouveaux régimes de mobilisation des salariés », in Jean-Pierre DURAND et Danièle LINHARDT (dir.), *Les Ressorts de la mobilisation du travail*, Octares Éditions, Toulouse, 2005.

3 B. AUBREY et B. TILLIETTE, *Savoir faire savoir*, *op. cit.*, p. 265.

lui-même est incapable de gouverner les autres<sup>1</sup>. L'assimilation des pratiques antiques et des pratiques de management est évidemment un procédé fallacieux destiné à leur donner une valeur symbolique plus forte sur le marché de la formation des salariés. Ce qui suffit à l'établir, c'est que l'ascèse de l'entreprise de soi est finalisée par l'identification du sujet à l'entreprise, c'est qu'elle doit produire ce que nous avons appelé plus haut le sujet de l'implication totale, tout au contraire des exercices de la « culture de soi » dont parle M. Foucault qui ont pour objectif d'instaurer une *distance* éthique à soi-même, qui est une distance à l'égard de tout rôle social. Il n'en reste pas moins que nous avons bien affaire à ce qu'Éric Pezet a appelé judicieusement des « ascèses de la performance », lesquelles constituent un marché en pleine expansion<sup>2</sup>.

Différentes techniques, le coaching, la programmation neurolinguistique (PNL), l'analyse transactionnelle (AT), et de multiples procédés attachés à une « école » ou à un « gourou » visent à une meilleure « maîtrise de soi », de ses émotions, de son stress, de ses relations avec les clients ou collaborateurs, les chefs ou les subordonnés. Tous ont pour objectif un renforcement du moi, sa meilleure adaptation à la réalité, sa plus grande opérationnalité dans des situations difficiles. Tous ont leur histoire propre, leurs théories, leurs institutions correspondantes. Des points communs les réunissent qui seuls ici nous intéressent. Leur premier aspect est de se présenter comme des savoirs psychologiques, possédant un lexique spécial, des auteurs de référence, des méthodologies particulières, des modes d'argumentation d'allure empirique et rationnelle. Leur second est de se présenter comme des techniques de transformation des individus utilisables en entreprise comme en dehors de l'entreprise, à partir d'un ensemble de principes de base.

Chaque méthode possède ses instruments, ses modalités, sa hiérarchie de techniciens<sup>3</sup>. Il importe surtout de remarquer que ce sont des techniques visant la « conduite de soi et des autres », en d'autres termes des techniques de gouvernementalité visant pour l'essentiel à accroître l'efficacité de la relation avec autrui. Ainsi peut-on lire dans une présentation

1 On lira à ce sujet les leçons du Collège de France consacrées à la lecture de l'*Alcibiade* de Platon in M. FOUCAULT, *L'Herméneutique du sujet*, op. cit., p. 27 à 77.

2 É. PEZET (dir.), *Management et conduite de soi, enquête sur les ascèses de la performance*, Vubert, Paris, 2007.

3 Pour une analyse critique des pratiques de coaching, en particulier dans le domaine de la santé, cf. Roland GORI et Pierre Le Coz, *L'Empire des coachs. Une nouvelle forme de contrôle social*, Albin Michel, Paris, 2006.

pédagogique de la PNL : « Il ne s'agit pas de dire ce qui est vrai et ce qui ne l'est pas. Il s'agit de se demander quelle est la façon la plus efficace et la plus constructive de communiquer avec quelqu'un<sup>1</sup>. » L'accent est ainsi mis sur la maîtrise de la « communication » par une meilleure connaissance pratique des règles de la communication, qu'il s'agisse de la PNL ou de l'AT. Ces méthodes sont étroitement liées aux exigences de la performance individuelle, laquelle passe par la *force de persuasion* dans la vente, dans la direction des subordonnés, dans la réussite d'une démarche d'emploi ou d'une demande de promotion.

Mieux se connaître, par une phase de méditation, d'autoréflexion ou d'autodiagnostic, aidé ou non par un coach, seul ou en groupe, dans ou hors de l'entreprise, n'a de sens que pour mieux comprendre ce que l'on fait et ce que fait l'autre dans un « *process* de communication ». L'AT se présente comme une théorie et une pratique visant à apprendre à construire une communication d'égal à égal, c'est-à-dire entre personnes étant dans un même « état du moi », afin d'éviter les « communications biaisées, où les interlocuteurs n'ont pas réellement conscience des motivations profondes qui guident leurs propos<sup>2</sup> ». Se mettre dans un bon état d'esprit, décrypter et émettre des signes de reconnaissance, mais surtout contrôler les « transactions », les unités élémentaires de la communication, pour s'assurer des « états du moi » qui entrent en relation dans la communication. Mieux connaître les « états » de son moi, son « scénario de vie », les règles des différents « jeux sociaux », c'est comprendre comment l'on communique et donc contrôler la communication elle-même. De la même façon, la PNL proposera des exercices de « synchronisation » avec autrui, technique qui vise à établir un rapport par la coïncidence de différents paramètres verbaux et non verbaux afin de pouvoir « conduire » l'autre selon le principe du «  *pacing and leading* ».

Les démarches proposées sont « pragmatiques » ; elles sont, selon les termes de la vulgate dominante, « orientées solution ». Elles ne visent pas tant à dire le pourquoi qu'à dire le « comment ça marche ». Pour reprendre le style des formules que l'on trouve dans ce type de discours, « le fait de trouver le clou responsable d'une crevaillon ne dit rien sur la manière de changer la roue ». Selon une autre formule en vogue, leur point fort, c'est de « faire ce qu'il faut pour obtenir ce que l'on veut vraiment... à condition de savoir ce que l'on veut<sup>3</sup> ». L'une des définitions les plus élaborées

1 Antoni GIROD, *La PNL, Interéditions*, Paris, 2008, p. 37.

2 Site de formation à l'AT <[www.capitecorpous.com](http://www.capitecorpous.com)>.

3 Site de la PNL, <[www.france-pnl.com](http://www.france-pnl.com)>.

données de la PNL résume bien ce qui est en jeu : « La PNL est une approche de sciences humaines qui vise l'efficacité de nos performances dans les différents domaines où nous décidons de l'appliquer. Essentiellement pragmatique, elle donne des moyens concrets pour communiquer efficacement ainsi que pour élaborer des objectifs clairs et les atteindre <sup>1</sup>. » La théorie psychologique mobilisée est toujours déterminée par l'usage pratique, si bien que l'on peut parler ici d'une *pragmatique de l'efficacité communicationnelle* pour laquelle la maîtrise des affects par le moi n'est jamais qu'un simple moyen (ce qui, soit dit en passant, remet à sa juste place la référence à l'idéal de la « maîtrise de soi » qui abonde dans tous ces discours <sup>2</sup>). Tous les principes de la PNL visent à rendre l'individu plus efficace, à commencer par le travail d'autopersuasion en vertu duquel chacun doit croire que les « ressources » sont en lui-même : « Postuler que chacun de nous possède les ressources nécessaires pour évoluer, atteindre ses objectifs ou résoudre des problèmes encourage à la responsabilisation et à l'autonomie et constitue un vecteur fondamental du développement de l'estime de soi <sup>3</sup>. »

Ces techniques de gouvernementalité trouvent dans le monde professionnel leur domaine d'application le plus vaste et sans doute le plus lucratif. Le rapport « ouvert » et « positif » aux autres est la condition de la productivité. Les relations dans l'entreprise, dont tout dépend, sont vues dans leur dimension exclusivement psychologique. Le postulat fondamental est que le « développement personnel », la meilleure communication au travail et la performance globale de l'entreprise sont étroitement liés. Le « développement de son potentiel personnel » est regardé comme le meilleur moyen d'améliorer la qualité et de mieux satisfaire le client. La PNL se présente comme un « modèle d'adaptation et de conduite du changement » de l'entreprise dans un contexte de concurrence mondiale où le changement est obligatoire. S'adressant aux managers, ces techniques visent à les aider à conduire les autres en renforçant leur « potentiel », leur « confiance en eux-mêmes », leur « estime de soi ». La PNL promet aux dirigeants d'entreprise « d'accroître leur charisme et de stimuler leur leadership ». Elle permet d'abord de comprendre comment fonctionnent « les personnes qui entourent le manager et, fort de cette connaissance, d'orienter l'énergie vers le but commun » : « La PNL par son efficacité en

1 A. GIROD, *La PNL, op. cit.*, p. 13.

2 Rappelons à cet égard que l'enkrateia, ou empire sur soi par la lutte contre ses désirs, était ordonnée dès l'époque classique à un idéal de tempérance et de justice, ce qui nous situe au plus loin de la « gestion des affects ».

3 A. GIROD, *La PNL, op. cit.*, p. 21.

termes de communication donnera des outils efficaces au manager afin qu'il puisse motiver son équipe vers la satisfaction client. » Se donner des objectifs clairs ; comprendre la relation humaine et « activer les ressorts de la motivation » ; améliorer la communication interpersonnelle dans l'entreprise, « clé de voûte de la réussite » (« Une mauvaise communication dans l'entreprise disperse les énergies ») ; bien « gérer le feedback » pour « rendre compte efficacement à une personne de ce qu'elle fait et pour que cette personne améliore ce qu'elle fait » : tels sont quelques-uns des apports de la PNL pour un management efficace <sup>1</sup>.

### Le « management de l'âme » et le management de l'entreprise

Tous ces exercices pratiques de transformation de soi tendent à reporter tout le poids de la complexité et de la compétition sur l'individu seul. Les « managers de l'âme », selon une expression de Lacan reprise par Valérie Brunel, introduisent une nouvelle forme de gouvernement qui consiste à guider les sujets en leur faisant pleinement assumer l'attente d'un certain comportement et d'une certaine subjectivité au travail <sup>2</sup>. Si chacun doit développer ses qualités personnelles pour réagir vite, innover, créer, « gérer la complexité dans une économie globalisée », selon les expressions stéréotypées en usage, c'est que chacun est idéalement un manager sur lequel on doit compter pour résoudre les problèmes. La maîtrise de soi et des relations de communication apparaît comme le pendant d'une situation globale que personne ne peut plus contrôler. S'il n'y a plus de maîtrise globale des processus économiques et technologiques, le comportement de chacun n'est plus programmable, il n'est plus entièrement descriptible et prescriptible. La maîtrise de soi se donne comme une sorte de compensation à l'impossible maîtrise du monde. L'individu est le meilleur, sinon le seul « intégrateur » de la complexité et le meilleur acteur de l'incertitude.

S'il est donc question de « travail sur soi », de « réalisation de soi », de « responsabilisation de soi », cela ne signifie en rien une sorte de clôture du sujet qui se prendrait lui-même pour objet, sans aucun rapport à aucune instance ou aucun ordre qui lui seraient extérieurs. Pour le dire avec

1 Citations extraites de la page « PNL et business » <[www.france-pnl.com](http://www.france-pnl.com)>.

2 V. BRUNEL, *Les Managers de l'âme. Le Développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, La Découverte, Paris, 2004 [rééd. poche 2008].

M. Foucault, le « souci de soi » – si toutefois « souci de soi » il y a – n'est pas ici autofinalisé en ce sens que le soi n'est pas à la fois l'objet et la fin du souci<sup>1</sup> : on ne travaille pas sur soi à la seule fin de produire un certain rapport à soi, c'est-à-dire uniquement pour soi.

Pierre Hadot avait d'ailleurs souligné que, contrairement à ce que l'interprétation foucauldienne pouvait donner à entendre, la « culture de soi » de l'époque hellénistique (I<sup>er</sup>-II<sup>e</sup> siècle) renvoyait à un certain ordre du monde, à une raison universelle immanente au cosmos, de telle sorte que le mouvement d'intériorisation y était en même temps dépassement de soi et universalisation<sup>2</sup>. D'une certaine manière, les « ascèses de la performance » n'échappent pas à cette logique. Bien entendu, cet ordre n'est plus celui de la « Nature » stoïcienne, non plus que l'ordre voulu par le Créateur auquel s'arrimait l'« ascèse intramondaine » de l'éthique protestante. Il n'empêche que cette « ascétique » trouve sa justification ultime dans un ordre économique qui dépasse l'individu, puisqu'elle est expressément conçue pour accorder la conduite de l'individu à l'« ordre cosmologique » de la compétition mondiale qui l'enveloppe. Certes, on travaille sur soi pour se rendre plus performant, mais on travaille à se rendre plus performant pour rendre plus performante l'entreprise, qui constitue l'entité de référence. Plus encore, les exercices qui sont supposés apporter une amélioration dans la conduite du sujet visent à faire de l'individu un « microcosme » en parfaite harmonie avec le monde de l'entreprise et, au delà, avec le « macrocosme » du marché mondial.

Il s'agit en fin de compte de faire en sorte que la norme générale d'efficacité qui s'applique à l'entreprise dans son ensemble soit relayée au plan de l'individu par une mise au travail de la subjectivité destinée à accroître sa performance, mieux-être personnel et gratification professionnelle n'étant jamais donnés que comme les conséquences de cet accroissement. Les qualités qui doivent être développées par le sujet renvoient donc à un univers social où la « présentation de soi » constitue un enjeu stratégique pour l'entreprise. S'il faut assurément être « ouvert », « synchrone », « positif », « empathique », « coopératif », ce n'est pas en vue du seul bonheur des individus, c'est d'abord et avant tout pour obtenir des « collaborateurs » la performance que l'on attend d'eux. On peut trouver qu'il y a dans la manipulation de thématiques à la fois morales et psychologiques quelque chose de pervers. Car c'est bien au titre de l'instrument efficace

1 M. FOUCAULT, *L'Herméneutique du sujet*, op. cit., p. 81.

2 P. HADOT, « Réflexions sur la notion de "culture de soi" », in *Exercices spirituels et philosophie antique*, Albin Michel, Paris, 2002, p. 330.

que l'on s'intéresse au sujet et que l'on veut lui dicter une certaine conduite « droite » envers les autres. Contrairement aux apparences, qui participent d'ailleurs pleinement du management des subjectivités, il ne s'agit pas d'appliquer dans le monde de l'entreprise des connaissances psychologiques ou des problématiques éthiques ; il s'agit à l'inverse, par le recours à la psychologie et à l'éthique, de construire des techniques de gouvernement de soi qui sont elles-mêmes partie prenante du gouvernement de l'entreprise.

C'est le fondement de la théorie de Will Schutz, le psychologue américain auteur d'une théorie intitulée « Orientations fondamentales des relations interpersonnelles » (FIRO), qui écrit dans *Human Element : Self-Esteem, Productivity and the Bottom Line* : « Je choisis ma propre vie – mes comportements, mes pensées, mes sentiments, mes sensations, mes souvenirs, mes faiblesses, mes maladies, mon corps, tout – ou alors je choisis de ne pas savoir que j'ai le choix. Je suis autonome quand je choisis la totalité de ma vie<sup>1</sup>. » En d'autres termes, quand on ne peut changer le monde, il reste à s'inventer soi-même. Ni l'entreprise ni le monde ne peuvent être modifiés, ce sont des données intangibles. Tout est affaire d'interprétation et de réaction du sujet. W. Schutz écrit encore : « Le stress ne résulte pas des "stresseurs" mais de la manière dont j'interprète et je réagis à leurs injonctions<sup>2</sup>. » Technique de soi et technique du choix se confondent entièrement. Dès lors que le sujet est pleinement conscient et maître de ses choix, il est aussi pleinement responsable de ce qui lui arrive : l'« irresponsabilité » d'un monde devenu ingouvernable en raison même de son caractère global a pour corrélat l'infinie responsabilité de l'individu pour son propre destin, pour sa capacité de réussir et d'être heureux. Ne pas s'encombrer du passé, cultiver des anticipations positives, avoir des relations efficaces avec autrui : la gestion néolibérale de soi-même consiste à se fabriquer un moi performant, qui exige toujours plus de soi, et dont l'estime de soi grandit paradoxalement avec l'insatisfaction qu'il peut éprouver pour les performances déjà accomplies. Les problèmes économiques sont vus comme des problèmes organisationnels et ces derniers se ramènent à leur tour à des problèmes psychiques liés à une insuffisante maîtrise de soi et de son rapport aux autres. La source de l'efficacité est à l'intérieur de soi, elle ne peut plus venir d'une autorité extérieure. Un travail intrapsychique devient nécessaire pour aller chercher la motivation profonde. Le chef ne peut plus

1 Cité par V. BRUNEL, *Les Managers de l'âme*, op. cit., p. 67. Cf. W. SCHUTZ, *L'Élément humain, Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, Interéditions, 2006.

2 Ibid.

imposer, il doit éveiller, renforcer, soutenir la motivation. La contrainte économique et financière se transforme ainsi en une *autocontrainte* et une *autoculpabilisation*, puisque nous sommes seuls responsables de ce qui nous arrive.

Certes, la nouvelle norme de soi est celle de l'épanouissement : il convient de se connaître et de s'aimer pour réussir. D'où l'insistance sur l'expression magique : *l'estime de soi*, clé de tous les succès. Mais ces propos paradoxaux sur l'injonction d'être soi-même et de s'aimer tel que l'on est sont inscrits dans un discours qui met en ordre le désir légitime. Le management est un discours de fer dans des mots de velours. Son efficacité propre tient à la rationalisation lexicale, méthodologique, relationnelle, dans laquelle le sujet est sommé d'entrer. Avec ces méthodes qui prétendent « développer la personne », nous avons affaire à des procédés essentiellement managériaux et à des produits pleinement commerciaux, comme le souligne Valérie Brunel. Leurs procédures techniques, leurs schémas de présentation, leur division du travail entre techniciens et praticiens, leurs codes standardisés et transmissibles, leurs « modes d'emploi », leurs arguments de vente, leurs méthodes de persuasion sont les différents aspects d'une « technologie » humaine pensée comme telle et vendue comme un produit de grande consommation labellisée. Produits intellectuels sophistiqués pour laisser penser qu'il s'agit de produits à haute valeur ajoutée qui méritent leur prix, ce sont aussi des outils à l'utilisation simple et aux résultats rapides.

Ce management de soi fait d'ailleurs l'objet d'un commerce intense, mobilisant de grosses machines oligopolistiques et de petits artisans cherchant à se faire une place sur le marché du « développement personnel ». Cette expansion commerciale n'a rien pour étonner. N'oublions pas que ces techniques de gestion de soi visent à une « transformation » de la personne entière dans tous ses domaines de vie. Et ceci pour au moins deux raisons complémentaires. Tous les domaines de la vie individuelle deviennent potentiellement des « ressources » indirectes pour l'entreprise puisqu'ils sont l'occasion pour l'individu d'accroître sa performance personnelle ; tous les domaines de l'existence sont du ressort du management de soi. C'est donc la *subjectivité entière*, et pas seulement l'« homme au travail », qui est convoquée à ce mode de gestion, et c'est d'autant plus le cas que l'entreprise recrute et évalue selon des critères de plus en plus « personnels », physiques, esthétiques, relationnels et comportementaux.

### Le risque : une dimension d'existence et un style de vie imposé

Le nouveau sujet est regardé comme un propriétaire de « capital humain », capital qu'il lui faut accumuler par des choix éclairés mûris par un calcul responsable des coûts et des avantages. Les résultats obtenus dans la vie sont le fruit d'une série de décisions et d'efforts qui ne relèvent que de l'individu et n'appellent aucune compensation particulière en cas d'échec, sauf celles contenues dans les contrats d'assurances privées facultatives. La distribution des ressources économiques et des positions sociales est exclusivement regardée comme la conséquence de parcours, réussis ou non, de réalisation personnelle. Le sujet entrepreneurial est exposé dans toutes les sphères de son existence à des risques vitaux auxquels il ne peut se soustraire, leur gestion relevant de décisions strictement privées. Être entreprise de soi suppose de vivre entièrement dans le *risque*. B. Aubrey établit une corrélation étroite entre les deux : « Le risque fait partie de la notion d'entreprise de soi » ; « l'entreprise de soi, c'est une réactivité et une créativité dans un univers où l'on ne sait pas de quoi demain sera fait »<sup>1</sup>.

Cette dimension n'est pas nouvelle. Il y a longtemps que la logique de marché a été associée au danger de mévente, de perte, de banqueroute. La problématique du risque est inséparable des « risques de marché » dont il fallait se protéger par le recours aux techniques assurantielles dès la fin du Moyen Âge. La nouveauté tient à l'universalisation d'un style d'existence économique réservée jusqu'alors aux seuls entrepreneurs. Le financier et physiocrate Richard Cantillon, dès l'aube du XVIII<sup>e</sup> siècle, avait établi comme principe « anthropologique » qu'il fallait distinguer les « hommes à gages certains » et les « hommes à gages incertains », c'est-à-dire les « entrepreneurs » :

Par toutes ces inductions et par une infinité d'autres qu'on pourrait faire dans une matière qui a pour objet tous les habitants d'un État, on peut établir que, excepté le Prince et les Propriétaires de Terres, tous les habitants d'un État sont dépendants ; qu'ils peuvent se diviser en deux classes, savoir en Entrepreneurs, et en Gens à gages ; et que les Entrepreneurs sont comme à gages incertains, et tous les autres à gages certains pour le temps qu'ils en jouissent, bien que leurs fonctions et leur rang soient très disproportionnés. Le Général qui a une paie, le Courtisan qui a une pension, et le Domestique qui a des gages tombent sous cette dernière espèce. Tous les autres sont

1 « L'entreprise de soi, un nouvel âge », *loc. cit.*, p. 101.

Entrepreneurs, soit qu'ils s'établissent avec un fonds pour conduire leur entreprise, soit qu'ils soient Entrepreneurs de leur propre travail sans aucuns fonds, & ils peuvent être considérés comme vivant à l'incertain ; les Gueux mêmes & les Voleurs sont des Entrepreneurs de cette classe<sup>1</sup>.

Désormais, ce sont tous les individus qui devraient être à « gages incertains », « gueux et voleurs » compris. Là est bien la teneur des stratégies politiques activement encouragées par le patronat. L'opposition entre deux sortes d'hommes, les « risquophiles », dominants courageux, et les « risquophobes », dominés frileux, a d'ailleurs été consacrée par deux théoriciens liés au patronat français, François Ewald et Denis Kessler<sup>2</sup>. Ces auteurs tenaient que toute « refondation sociale » supposait la transformation du plus grand nombre d'individus en « risquophiles ». Quelques années plus tard, Laurence Parisot, la responsable du patronat français, allait dire à son tour, de manière plus directe : « La vie, la santé, l'amour sont précaires, pourquoi le travail échapperait-il à cette loi<sup>3</sup> ? » Par où l'on doit entendre que les lois positives devraient se plier à cette nouvelle « loi naturelle » de la précarité. Dans ce discours, le risque est donné comme une dimension ontologique, qui est le double du désir qui anime chacun. Obéir à son désir, c'est courir des risques<sup>4</sup>.

Cependant, si « vivre à l'incertain » apparaît de ce point de vue comme un état *naturel*, les choses apparaissent sous un jour tout différent pour peu que l'on se place sur le terrain des pratiques effectives. Lorsqu'on parle de « sociétés du risque », il faut en effet s'entendre sur le propos. L'État social a traité sous la forme de l'assurance sociale obligatoire un certain nombre de risques professionnels liés à la condition de salarié. Désormais, la production et la gestion des risques obéissent à une tout autre logique. Il s'agit en réalité d'une fabrication sociale et politique de risques individualisés, tels qu'ils puissent être gérés, non par l'État social, mais par ces entreprises, de

1 R. CANTILLON, *Essai sur la nature du commerce en général*, Londres, 1755, p. 71-72.

2 Cf. sur ce point la note 1, p. 314.

3 *Le Figaro*, 30 août 2005.

4 Sur ce point précis, Ulrich Beck a tort d'opposer de façon tranchée l'ontologie de l'intérêt du libéralisme classique et l'ontologie du risque du capitalisme contemporain, la société bourgeoise gouvernée par l'intérêt et la société moderne gouvernée par le risque (U. BECK, *La Société du risque*, Aubier, 2001, p. 135). Par contre, il a certainement raison de souligner l'insistance actuelle mise sur cette hantise du « risque » comme danger ou conscience du danger. Mais faut-il pour autant, comme il le fait, la rapporter à des mutations majeures dans la domination technique de la nature, désormais intégrée à la société (p. 146) ? Ne faudrait-il pas la rapporter également, et peut-être même surtout, à la nouvelle norme de la concurrence généralisée ? C'est d'ailleurs bien ce que la deuxième partie de son ouvrage tend à mettre en évidence.

plus en plus nombreuses et puissantes, qui proposent des services eux-mêmes strictement individuels de « gestion des risques ». Le « risque » est devenu un secteur marchand à part entière, dans la mesure même où il s'agit de produire des individus qui pourront de moins en moins compter sur des formes d'entraide de leurs milieux d'appartenance comme sur les mécanismes publics de solidarité. De la même façon et du même pas que l'on produit le sujet du risque, on produit le sujet de l'assurance privée. La façon dont les gouvernements réduisent la couverture socialisée des dépenses de la maladie ou des pensions de retraite pour en reporter la gestion vers des entreprises d'assurances privées, des fonds communs ou des mutuelles sommées de fonctionner selon une logique individualisée permet d'établir qu'on a là affaire à une véritable stratégie.

C'est d'ailleurs ce qu'il faut, selon nous, retenir des travaux d'Ulrich Beck et de *La Société du risque*. Le capitalisme avancé est pour lui essentiellement destructeur de la dimension collective de l'existence. Il détruit non seulement les structures traditionnelles qui l'ont précédé, et en premier lieu la famille, mais également les structures à la création desquelles il a contribué, comme les classes sociales. On assiste à une individualisation radicale qui fait que toutes les formes de crises sociales sont perçues comme des crises individuelles, toutes les inégalités sont rapportées à une responsabilité individuelle. La machinerie en place « transforme les causes extérieures en responsabilités individuelles et les problèmes liés au système en échecs personnels<sup>1</sup> ». Ce que U. Beck appelle des « agents de leur propre subsistance médiée par le marché » sont les individus « libérés » de la tradition et des structures collectives, libérés des statuts qui leur assignaient une place. Désormais ces êtres « libres » doivent « s'autoréférencer », c'est-à-dire se doter eux-mêmes de repères sociaux, et acquérir une valeur sociale au prix d'une mobilité sociale et géographique sans limite assignable. Si cette individualisation par le marché n'est pas nouvelle, U. Beck montre bien qu'elle s'est faite aujourd'hui plus radicale. L'« État-providence » a joué un rôle ambigu, en aidant au remplacement des structures communautaires par des « guichets » de prestations sociales. Ses dispositifs ont joué un rôle majeur dans la constitution des « risques sociaux » dont la couverture était logiquement « socialisée ». Mais ses modes de financement comme ses principes de distribution inscrivaient dans les faits que ces « risques sociaux » relevaient du fonctionnement de

1 *Ibid.*, p. 161 et p. 202.

l'économie et de la société, dans leurs causes (le chômage) comme dans leurs effets possibles (l'état de santé de la main-d'œuvre).

La nouvelle norme en matière de risque est celle de l'« individualisation du destin ». L'extension du « risque » coïncide avec un changement de sa nature. Il est de moins en moins le « risque social » pris en charge par telle ou telle politique de l'État social ; il est de plus en plus le « risque d'existence ». En vertu du présupposé de la responsabilité illimitée de l'individu dont il a été question plus haut, le sujet est considéré comme responsable de ce risque comme du choix de sa couverture. On retrouve ici cette idée qu'il doit se montrer « actif », être un « gestionnaire » de ses risques, et qu'il convient par conséquent de susciter et d'accompagner une démarche *active* en matière d'emploi, de santé, de formation. Pour certains théoriciens du nouveau cours, comme François Ewald, cette société du risque individuel suppose une « société de l'information » : le rôle des pouvoirs publics et des entreprises devrait consister à fournir des informations fiables sur le marché du travail, le système éducatif, les droits des malades, etc.<sup>1</sup>

C'est retrouver là une complémentarité idéologique entre la norme de marché fondée sur le « libre choix » du sujet rationnel et la « transparence » du fonctionnement social, condition d'un choix optimal. Mais c'est surtout mettre en place un mécanisme qui identifie le *partage* de l'information et le *portage* du risque : à partir du moment où l'on suppose que l'individu est en mesure d'accéder aux informations nécessaires à son choix, on doit supposer qu'il devient pleinement responsable des risques encourus. En d'autres termes, la mise en place d'un dispositif informationnel de type commercial ou légal permet un transfert du risque vers le malade qui « choisit » un traitement ou une opération, l'étudiant ou le « chômeur » qui « choisissent » une formation, le futur retraité qui « choisit » un mode d'épargne, le voyageur qui accepte les conditions de parcours, etc. On comprend alors combien la mise en place d'indicateurs et de « palmarès » participe de l'extension du mode de subjectivation néolibérale : toute décision, qu'elle soit médicale, scolaire, professionnelle, appartient de plein droit à l'individu. Ce qui, il faut le rappeler, n'est pas sans écho du côté de l'individu en tant qu'il aspire à maîtriser le cours de sa vie, ses unions, sa reproduction et sa mort. Mais tout se passe comme si cette éthique « individualiste » était l'occasion de porter à la charge du sujet tous les coûts par des mécanismes de transfert du risque qui n'ont rien de

1 « Entretien avec François Ewald », *Nouveaux Regards*, n° 21, printemps 2003.

« naturel ». Au fond, la stratégie consiste à partir des aspirations à la décision personnelle en matière de choix d'existence pour réinterpréter l'ensemble des risques comme des choix d'existence. B. Aubrey avait bien formulé ce glissement : « Le risque est devenu un micro-risque très personnalisé : dès lors que j'ai un travail, ce travail est à risques ; dès lors que j'ai la santé, cette santé est à risques ; dès lors que j'ai des rapports de couple, ce couple est à risques<sup>1</sup>. »

### « Accountability »

La nouveauté du gouvernement entrepreneurial réside dans le caractère général, transversal, systématique du mode de direction fondé sur la responsabilité individuelle et l'autocontrôle. Cette faculté de responsabilité n'est pas donnée pour acquise, elle est tenue pour le résultat d'une intériorisation des contraintes. L'individu doit se gouverner de l'intérieur par une rationalisation technique de son rapport à lui-même. Être « entrepreneur de soi-même » signifie que l'on parvient à se faire l'instrument optimal de sa propre réussite sociale et professionnelle. Mais compter sur la seule technologie du « training » et du « coaching » serait insuffisant. La mise en place de techniques d'audit, de surveillance, d'évaluation vise à accroître cette exigence de contrôle de soi et de performance individuelle. Si les coachs en subjectivités efficaces visent à faire de chacun un « expert de soi<sup>2</sup> », l'essentiel, comme l'a bien vu Éric Pezet, est de fabriquer l'homme *accountable*. Les techniques de production du moi performant sont étroitement liées à ce mode de contrôle comme autant de moments préparatoires ou de séquences réparatrices.

Si l'on suit les différents sens de l'expression anglaise en usage, cela signifie que l'individu doit être tout à la fois responsable de lui-même, comptable de ses actes auprès des autres, et entièrement calculable. Comme l'écrit É. Pezet, « l'« entrée en comptabilité » des individus ne les rend pas seulement responsables, ils deviennent comptables de leur comportement à partir d'échelles de mesure qui sont données par les services de gestion des ressources humaines et par les managers<sup>3</sup> ». L'« évaluation » est devenue le premier moyen d'orienter les conduites par

1 « L'entreprise de soi, un nouvel âge », *loc. cit.*, p. 100.

2 Cf. V. BRUNEL, *Les Managers de l'âme*, *op. cit.*

3 É. PEZET *et al.*, *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*, Vuibert, Paris, 2007, p. 8.

l'incitation à la « performance » individuelle. Elle peut se définir comme une relation de pouvoir exercé par des supérieurs hiérarchiques placés en position d'expertise des résultats, relation qui a pour effet d'opérer une *subjectivation comptable* des évalués. Acceptant d'être jugé sur les évaluations et d'en subir les conséquences, le sujet devient ainsi un sujet évaluable à chaque instant, c'est-à-dire un sujet qui se sait dépendre d'un évaluateur et des outils qu'il emploie, d'autant plus qu'il a lui-même été formé à reconnaître par avance et la compétence de l'évaluateur et la validité des outils.

Le sujet néolibéral n'est donc pas le sujet benthamien. Ce dernier, on s'en souvient, est gouvernable par le calcul parce qu'il est calculateur. Or il ne s'agit plus seulement, comme dans l'utilitarisme classique, de disposer d'un cadre légal et d'un ensemble de mesures de « législation indirecte » connus de tous pour que chacun calcule au mieux, il s'agit d'employer des instruments beaucoup plus proches de l'individu (le supérieur immédiat), plus constants (les résultats continus de l'activité), plus objectivables (les mesures quantitatives relevées par enregistrement informatique).

Le sujet néolibéral n'est plus exactement l'homme situable dans les systèmes administratifs de classement, distribuable dans des catégories selon des critères qualitatifs, répartissable dans les cases des immenses tableaux exhaustifs de la bureaucratie industrielle privée et publique. Cet ancien « homme de l'organisation » était guidé par le calcul qu'il pouvait faire de ses intérêts selon un plan de carrière relativement prévisible, en fonction de son statut, de ses diplômes et de sa place dans une grille de qualifications. L'ancien système de jugement bureaucratique reposait sur la probabilité statistique d'un lien entre la situation de l'individu dans le classement et son efficacité personnelle. Tout change lorsque l'on ne veut plus préjuger de l'efficacité du sujet par ses titres, ses diplômes, son statut, son expérience accumulée, c'est-à-dire sa place dans un classement, parce que l'on s'en remet à l'évaluation la plus fine et la plus régulière de ses compétences mises en œuvre effectivement en tout instant. Le sujet ne vaut plus par les qualités statutaires qui lui ont été reconnues au cours de son parcours scolaire et professionnel, mais par la valeur d'usage directement mesurable de sa force de travail. On voit par là que le modèle humain de l'entreprise de soi est requis dans ce mode de pouvoir qui voudrait imposer un régime de sanction homologue à celui du marché.

L'idéal, qui constitue comme le modèle de cette activité d'évaluation, y compris dans des secteurs les plus éloignés de la pratique financière (santé mentale, éducation, services à la personne, justice), consisterait à pouvoir évaluer les profits produits par chaque équipe ou chaque individu considérés comme responsables de la valeur actionnariale produite par leur

activité<sup>1</sup>. La transposition de l'audit auquel sont soumis les « centres de profit » de l'entreprise à l'ensemble des activités économiques, sociales, culturelles et politiques engage une véritable logique de *subjectivation financière* des salariés. Tout produit devient un « objet financier » et le sujet lui-même est institué comme un créateur de valeur actionnariale responsable devant les actionnaires<sup>2</sup>.

Tout indique que la principale mutation introduite par l'évaluation est d'ordre subjectif. Alors que les nouvelles technologies axées sur la production de l'« entreprise de soi » semblaient répondre à une aspiration des salariés à plus d'autonomie dans le travail, la technologie évaluative accroît la dépendance à l'égard de la « chaîne managériale ». Contraint de réaliser « son » objectif, le sujet de l'évaluation est contraint également d'imposer à autrui, subordonné, client, patient ou élève, les priorités de l'entreprise. C'est le guichetier de La Poste qui doit augmenter les ventes de tel « produit » exactement comme le conseiller financier de n'importe quelle banque, mais c'est aussi le médecin qui doit tantôt prescrire des « actes » rentables, tantôt faire libérer les lits le plus rapidement possible. L'un des effets le plus sûr est sans doute que les « transactions » prennent de plus en plus de place aux dépens des « relations », que l'instrumentalisation d'autrui gagne en importance au détriment de tous les autres modes possibles de rapport à l'autre. Mais, plus fondamentalement, la transformation tient à la façon dont les sujets sont requis de participer activement à un dispositif bien différent du dispositif caractéristique de l'âge industriel. La technique de soi est une technique de performance dans un champ concurrentiel. Elle ne vise pas seulement l'adaptation et l'intégration, elle vise l'intensification des performances.

### Le nouveau dispositif « performance/jouissance »

On ne comprendrait pas l'ampleur du déploiement de la rationalité néolibérale, ni les formes de résistance qu'elle rencontre, si on la regardait comme l'imposition d'une force mécanique sur une société et des individus qui en seraient des points d'application extérieurs. La puissance de

1 Cf. Nelarine CORNELIUS et Pauline GLEADLE, « La conduite de soi et les sujets entrepreneurs : les cas Midco et Lbco », in É. PEZET et al., *Management et conduite de soi*, op. cit., p. 139.

2 Sur tous ces points, cf. *supra*, chap. 12.

cette rationalité, on l'a vu, tient à la mise en place de situations qui forcent les sujets à fonctionner selon les termes du jeu qui leur est imposé. Mais qu'est-ce que fonctionner comme une entreprise dans le cadre d'une situation de concurrence ? Dans quelle mesure cela nous mène-t-il à un « nouveau sujet » ? Nous ne retiendrons ici que quelques-uns des éléments qui composent le dispositif de performance /jouissance et qui donnent directement à voir sa nouveauté relativement au dispositif industriel d'efficacité.

Le nouveau sujet est l'homme de la compétition et de la performance. L'entrepreneur de soi est un être fait pour « réussir », pour « gagner ». Le sport de compétition, mieux encore que les figures idéalisées des chefs d'entreprise, reste le grand théâtre social qui donne à voir les dieux, demi-dieux et héros modernes<sup>1</sup>. Si le culte du sport date du début du xx<sup>e</sup> siècle et s'il s'est révélé parfaitement compatible avec le fascisme et le stalinisme comme avec le fordisme, il a connu une inflexion majeure quand il a pénétré de l'intérieur les pratiques les plus diverses, non seulement par l'emprunt d'un lexique, mais, plus décisivement, par la logique de la performance qui en transforme la signification subjective. C'est vrai du monde professionnel, mais aussi de bien d'autres domaines, par exemple la sexualité. Les pratiques sexuelles, dans l'immense discours « psychologique » qui aujourd'hui les analyse, les encourage et les entoure de conseils de toutes natures, deviennent des exercices par lesquels chacun est amené à se confronter à la norme de performance socialement requise : nombre et durée des rapports, qualité et intensité des orgasmes, variété et propriétés des partenaires, nombre et types de positions, stimulation et entretien de la libido à tout âge deviennent l'objet d'enquêtes détaillées et de préconisations précises. Comme l'a montré Alain Ehrenberg, le sport est devenu, surtout depuis les années 1980, un « principe d'action tous azimuts » et la compétition un modèle de rapport social<sup>2</sup>. Le « coaching » est à la fois le signe et le moyen de cette constante analogie entre sport, sexualité et travail<sup>3</sup>. C'est ce modèle, plus peut-être que le discours économique sur la compétitivité, qui a permis de « naturaliser » ce devoir de performance, qui a diffusé en direction des masses une certaine normativité axée sur la

1 Cf. A. EHRENBURG, *Le Culte de la performance*, Hachette, « Pluriel », Paris, 1999.

2 *Ibid.*, p. 14. A. Ehrenberg note avec raison que Max Weber avait anticipé cette tendance : « Aux États-Unis, sur les lieux mêmes de son paroxysme, la poursuite de la richesse, dépouillée de son sens éthico-religieux, a tendance aujourd'hui à s'associer aux passions purement agonistiques, ce qui lui confère le plus souvent le caractère d'un sport » (cité p. 176).

3 Cf. R. GORI et P. LE COZ, *L'Empire des coachs*, op. cit., p. 7 sq.

concurrence généralisée. Dans le dispositif en question, l'entreprise s'identifie volontiers aux champions, qu'elle sponsorise et dont elle utilise l'image, tandis que le monde du sport, comme on sait, devient un laboratoire du business décomplexé. Les sportifs sont de parfaites incarnations de l'entrepreneur de soi, qui n'hésitent pas un instant à se vendre aux plus offrants sans considération de loyauté et de fidélité. Mais, plus encore, l'entretien de son corps, l'amélioration de soi, la recherche des sensations fortes, la fascination pour l'« extrême », le goût pour les loisirs actifs, le franchissement idéalisé des « limites » indiquent que le modèle sportif ne se réduit pas au spectacle divertissant de « puissants » qui se dévorent entre eux. Un certain nombre de jeux télévisés dits de « téléralité » illustrent aussi cette « lutte pour la vie » où seuls les plus malins et souvent les plus cyniques parviennent à « survivre » (*Survivor*, et sa version française *Koh Lanta*), réactivant dans un tout autre contexte le mythe de Robinson et la « survie des plus aptes » dans des situations de danger extraordinaires. Ce genre de robinsonnade contemporaine radicalise sans doute la nouvelle norme sociale, mais il n'en montre que mieux un imaginaire où performance et jouissance sont proprement indissociables.

Le sujet néolibéral est produit par le dispositif « performance/jouissance ». De nombreux travaux insistent sur le caractère paradoxal de la situation subjective. Les sociologues multiplient les « oxymores » pour essayer de dire ce qu'il en est : « autonomie contrôlée », « implication contrainte »<sup>1</sup>. Toutes ces expressions présupposent cependant un sujet extérieur et antérieur à la relation spécifique de pouvoir qui le constitue justement comme sujet gouverné. Mais, lorsqu'on n'oppose plus pouvoir et liberté subjective, lorsque l'on pose que l'art de gouverner ne consiste pas à transformer un sujet en pur objet passif, mais à conduire un sujet à faire ce qu'il accepte de vouloir faire, la question se présente sous un nouveau jour. Le sujet nouveau n'est plus seulement celui du cycle production/épargne/consommation, typique d'une période achevée du capitalisme. L'ancien modèle industriel associait non sans tensions l'ascétisme puritain du travail, la satisfaction de la consommation et l'espérance d'une jouissance paisible de biens accumulés. Les sacrifices consentis dans le travail (la « désutilité ») étaient mis en balance avec les biens que l'on pouvait acquérir grâce à son revenu (l'« utilité »). Comme on l'a rappelé plus haut,

1 Comme le souligne Jean-Pierre DURAND dans *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, Seuil, Paris, 2004, p. 373, le modèle de ce paradoxe est identique à celui jadis énoncé par Étienne de La Boétie sous le nom de « servitude volontaire ».

D. Bell avait montré la tension de plus en plus forte entre cette tendance ascétique et cet hédonisme de la consommation, tension qui selon lui avait été portée à son comble dans les années 1960. C'était entrevoir, sans encore être en mesure de l'observer, la résolution de cette tension dans un dispositif qui allait identifier performance et jouissance, et dont le principe est celui de l'« excès » et du « dépassement de soi ». Car il ne s'agit plus de faire ce que l'on sait faire et de consommer ce dont on a besoin, dans une sorte d'équilibre entre désutilité et utilité. Il est demandé au nouveau sujet de produire « toujours plus » et de jouir « toujours plus », d'être ainsi directement connecté à un « plus-de-jouir » devenu systémique<sup>1</sup>. La vie elle-même dans tous ses aspects devient l'objet des dispositifs de performance et de jouissance.

C'est le double sens d'un discours managérial faisant de la performance un devoir et d'un discours publicitaire faisant de la jouissance un impératif. Souligner seulement la tension entre les deux serait oublier tout ce qui établit une équivalence entre le devoir de performance et le devoir de jouissance, ce serait sous-estimer l'impératif du « toujours plus » visant à intensifier l'efficacité de chaque sujet dans tous les domaines, scolaire, professionnel mais aussi relationnel, sexuel, etc. « *We are the champions* », tel est l'hymne du nouveau sujet entrepreneurial. Des paroles de la chanson, qui annonçaient à leur manière le nouveau cours subjectif, il faut surtout retenir cette mise en garde : « *No time for losers.* » La nouveauté est justement que le loser soit l'homme ordinaire, celui qui par essence perd.

<sup>1</sup> C'est cette intensification et cette accélération qui avaient donné à Gilles Deleuze et à Félix Guattari l'idée première d'une autre économie politique non séparée de l'économie libidinale, exposée dans *L'Anti-Œdipe* et dans *Mille Plateaux*. Le capitalisme, pour ces auteurs, ne peut fonctionner qu'en libérant des flux désirants qui débordent les cadres sociaux et politiques disposés pour la reproduction même du système de production. C'est en ce sens que le procès de subjectivation propre au capitalisme est qualifié de « schizophrénique ». Mais, si le capitalisme ne peut fonctionner qu'en libérant des doses toujours plus fortes d'énergie libidinale qui « décodent » et « déterritorialisent », il cherche à les réincorporer sans cesse dans la machine productive. « Plus la machine capitaliste déterritorialise, décodant et axiomatisant les flux pour en extraire la plus-value, plus ses appareils annexes, bureaucratiques et policiers, re-territorialisent à tour de bras tout en absorbant une part croissante de plus-value » (G. DELEUZE et F. GUATTARI, *L'Anti-Œdipe*, Minuit, Paris, 1972, p. 42). S'il met l'accent dans les années 1970 sur les machines répressives « paranoïaques » qui tentent de maîtriser vainement les lignes de fuite du désir, Deleuze soulignera plus tard le rapport entre cette libération des flux désirants et les dispositifs de guidage des flux dans la « société de contrôle », entre le mode de subjectivation par stimulation du « désir » et l'évaluation généralisée des performances. Cf. G. DELEUZE, « Contrôle et devenir » et « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », in *Pourparlers*, Minuit, Paris, 1990.

La norme sociale du sujet a en effet changé. Ce n'est plus l'équilibre, la moyenne, c'est la performance maximale qui devient le point de visée de la « restructuration » que chacun doit opérer sur soi. Il n'est plus demandé au sujet d'être simplement « conforme », d'entrer sans rechigner dans le costume ordinaire des agents de la production économique et de la reproduction sociale. Non seulement le conformisme ne suffit pas, mais il devient même suspect, dans la mesure où le sujet est enjoint de « se transcender », de « repousser les limites » comme disent les managers et les entraîneurs. La machine économique, moins que jamais, ne peut marcher à l'équilibre et encore moins à la perte. Il faut qu'elle vise un « au-delà », un « plus », que Marx avait identifié comme la « plus-value ». Cette exigence propre au régime de l'accumulation du capital n'avait pas jusque-là déployé l'ensemble de ses effets. C'est chose faite lorsque l'implication subjective est telle que c'est désormais la recherche de cet « au-delà de soi » qui est la condition de fonctionnement aussi bien des sujets que des entreprises. D'où l'intérêt de l'identification du sujet comme entreprise de soi et comme capital humain : c'est bien l'extraction d'un « plus de jouir », arraché à soi-même, à son plaisir de vivre, au simple fait de vivre, qui fait fonctionner le nouveau sujet et le nouveau système de concurrence. Subjectivation « comptable » et subjectivation « financière » définissent en dernière analyse une *subjectivation par l'excès de soi sur soi* ou encore *par le dépassement indéfini de soi*. Se dessine dès lors une figure inédite de la subjectivation. Ce n'est pas une « transsubjectivation », ce qui impliquerait de viser un au-delà *du* soi qui consacrerait une rupture avec soi et un renoncement à soi. Ce n'est pas non plus une « autosubjectivation » par laquelle on chercherait à atteindre un rapport éthique à soi indépendamment de toute autre finalité, de type politique ou économique<sup>1</sup>. C'est en quelque sorte une « ultrasubjectivation »<sup>2</sup> qui n'a pas pour fin un état ultime et stable de « possession de soi », mais un au-delà *de* soi toujours repoussé, et qui est de plus constitutionnellement ordonnée, dans son régime même, à la logique de l'entreprise et, au-delà, au « cosmos » du marché mondial.

<sup>1</sup> Les termes de « transsubjectivation » et d'« autosubjectivation » sont proposés par M. Foucault pour rendre compte de la différence entre l'ascétisme chrétien des III<sup>e</sup>-IV<sup>e</sup> siècles d'une part, et la « culture de soi » de l'époque hellénistique d'autre part, cf. *L'Herméneutique du sujet*, op. cit., p. 206.

<sup>2</sup> Au sens où *ultra* signifie en latin « au-delà de » : ultrasubjectivation n'est donc pas une subjectivation outrée ou excessive, mais une subjectivation qui vise toujours un au-delà de soi dans le soi.

### De l'efficacité à la performance

Quelle différence avec l'homme économique classique ? L'âme continuait de dépendre du corps, ce fondement matériel de ses sensations, de ses idées, de ses espérances et de ses motivations. Si M. Foucault a pu sembler un moment restreindre le champ de la discipline au dressage et à la gestion des corps, c'est bien parce que les traits corporels étaient premiers dans le classement et la distribution des individus comme dans leur mode de gestion. La division du travail, qui répartissait les corps et distribuait les gestes, était en quelque sorte le paradigme de la gestion des sujets. Tout l'utilitarisme classique était commandé par cette prévalence, jusque dans l'idée que par les mots on pouvait toucher les ressorts des motivations. Le principe d'utilité reposait lui-même sur l'idée que tout ce qui relevait de la puissance corporelle et donc psychique devait servir au maximum, sans reste aucun. Le corps comme donnée première devait être rendu intégralement utile par les disciplines classiques. « Les disciplines fonctionnent comme des techniques fabriquant des individus utiles », souligne M. Foucault<sup>1</sup>.

Nous n'en sommes plus là. Ce « cadre naturel du corps humain » imposait des limites à la jouissance et à la performance devenues aujourd'hui inacceptables. Le corps est désormais le produit d'un choix, d'un style, d'un modelage. Chacun est comptable de son corps, qu'il réinvente et transforme à sa guise. C'est le nouveau discours de la jouissance et de la performance qui oblige à se donner un corps tel qu'il puisse aller toujours au-delà de ses capacités actuelles de production et de plaisir. C'est ce même discours qui *égalise* chacun devant les nouvelles obligations : nul handicap de naissance ou de milieu ne saurait être un obstacle infranchissable à l'implication personnelle dans le dispositif général. Aussi ce virage n'a-t-il été possible qu'à partir du moment où la fonction « psy », supportée par le discours « psy », a été identifiée comme le moteur de la conduite et comme l'objet-cible d'une transformation possible par des techniques « psy ». Non que le sujet néolibéral soit le produit direct de cette construction. Mais le discours sur le sujet a rapproché jusqu'à la fusion les énoncés psychologiques et les énoncés économiques. Ce sujet est en réalité un *effet composite*, comme l'était l'individu du libéralisme classique. On a vu que ce dernier était le produit amalgamé de considérations multiples relevant de divers ordres (l'anatomie et la physiologie s'étaient alors

1 M. FOUCAULT, *Surveiller et punir*, op. cit., p. 246.

combinées à l'économie politique et à la science morale pour lui donner une assise intellectuelle solide). De la même manière, c'est par la combinaison de la conception psychologique de l'être humain, de la nouvelle norme économique de la concurrence, de la représentation de l'individu comme « capital humain », de la cohésion de l'organisation par la « communication », du lien social comme « réseau », que s'est peu à peu construite cette figure de l'« entreprise de soi ».

N. Rose a montré dans ses travaux, très inspirés des recherches de M. Foucault, que le discours « psy », avec son pouvoir d'expertise et sa légitimité scientifique, avait largement contribué à définir l'individu gouvernable moderne<sup>1</sup>. Le discours « psy » compris comme « technologie intellectuelle » a permis de conduire les individus à partir d'un savoir relatif à leur constitution interne. Ce faisant, il a formé des individus qui ont appris à se concevoir comme des êtres psychologiques, à se juger et à se modifier par un travail sur eux-mêmes, en même temps qu'il a donné aux institutions et aux gouvernants des moyens de diriger leurs conduites. C'est en concevant le sujet comme lieu de passions, de désirs, d'intérêts, mais aussi de normes et de jugements moraux, que l'on a pu comprendre comment les forces psychologiques sont des motifs de conduite et comment agir techniquement sur le terrain psychique par des systèmes adaptés de stimulation, d'incitation, de récompense, de punition. Tout un ensemble de techniques de diagnostic et d'« orthopédie psychique », dans le domaine éducatif, professionnel, familial, se sont donc intégrées au grand dispositif d'efficacité des sociétés industrielles. L'idée directrice était celle de l'adaptation mutuelle des ressorts psychologiques et des contraintes sociales et économiques, ce qui a appris à voir dans la « personnalité » et dans le « facteur humain » une ressource économique à bien « soigner ».

La psychologisation des rapports sociaux et l'humanisation du travail sont allées longtemps de pair, avec les meilleures intentions. Ergonomes, sociologues, psychosociologues ont voulu répondre à l'aspiration des travailleurs à vivre mieux au travail, à y trouver même du plaisir. Du même

1 N. ROSE, *Governing the Soul. The Shaping of the Private Self*, Free Association Books, Londres, 1999 [2<sup>e</sup> éd.], p. vii. N. Rose commet cependant une erreur de datation. Le tournant « psy » ne date pas de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, mais s'amorce plus tôt. Même s'il n'est pas alors détaché de la physiologie, le commencement du discours « psy » est contemporain de la naissance de l'économie politique et de la gouvernementalité libérale : pour gouverner les conduites, il faut savoir influencer la formation des motifs, c'est-à-dire jouer sur la « dynamique psychologique », selon l'expression forgée par Bentham.

pas, la dimension subjective est devenue autant une réalité en soi qu'un instrument objectif de réussite de l'entreprise. La « motivation » au travail est alors apparue comme le principe d'une nouvelle manière de conduire les hommes au travail, mais également les élèves dans les écoles, les malades dans les hôpitaux, les soldats sur le champ de bataille. La subjectivité, faite d'émotions et de désirs, de passions et de sentiments, de croyances, d'attitudes, a été regardée comme la clé de la performance des entreprises. Tout un travail spécifique de conciliation entre la subjectivité désirante et les buts de l'entreprise a été mis en œuvre par les directions des ressources humaines, les cabinets de recrutement et les experts en formation. Cet « humanisme » entrepreneurial a été soutenu de l'extérieur par tous les réformateurs bien intentionnés qui pensaient qu'un travailleur sécurisé et épanoui était un travailleur plus motivé donc plus efficace. D'où l'insistance sur l'harmonie dans le groupe, sur le « sentiment d'appartenance » et sur la « communication », avec ses vertus thérapeutiques et sa portée persuasive. Comme le note N. Rose, « la démocratie marchait main dans la main avec la productivité industrielle et la satisfaction humaine <sup>1</sup> ». De nombreuses considérations, au carrefour de la psychosociologie et de l'engagement syndical et politique, virent même dans les effets du « style démocratique du leadership » sur la « subjectivité collective » des arguments scientifiques en faveur du socialisme autogestionnaire.

Le discours « psy », lorsqu'il a croisé le discours économique, a eu d'autres effets dans la culture quotidienne en donnant une forme scientifique à l'idéologie du choix. Dans une « société ouverte », chacun a le droit de vivre comme il l'entend, de choisir ce qu'il veut, d'obéir aux modes qu'il préfère. Le libre choix n'a pas été reçu d'abord comme une idéologie économique de « droite », mais comme une norme de conduite de « gauche » selon laquelle nul ne peut s'opposer à la réalisation de ses désirs. Énoncés économiques et énoncés de type « psy » se sont recoués pour donner au nouveau sujet la forme de l'arbitre suprême entre des « produits » et des styles différents sur le grand marché des codes et des valeurs. C'est encore cette conjonction qui a donné naissance à ces techniques de soi visant la performance individuelle par une rationalisation managériale du désir. Mais c'est une autre modalité de cette conjonction qui a permis le déploiement du dispositif de performance/jouissance, modalité qui consiste non pas à se demander dans quelle mesure l'individu et l'entreprise, chacun dans ses exigences propres, peuvent s'adapter l'un à l'autre, mais comment

<sup>1</sup> *Ibid.*, p. 88.

peuvent s'identifier le sujet psychologique et le sujet de la production. Pour parler en termes freudiens, la question n'est plus de faire passer les individus du principe de plaisir au principe de réalité, but thérapeutique des tenants d'une psychanalyse « adaptative » promettant un surcroît de « bonheur » aux mieux adaptés <sup>1</sup>, mais de les faire passer du principe de plaisir à l'*au-delà* du principe de plaisir. L'identification des deux sujets s'éloigne des horizons homéostatiques de l'équilibre pour s'opérer dans la logique de l'intensification et de l'illimitation. Sans doute dira-t-on que l'illusion de la bonne jouissance, de l'adaptation du sujet et de l'objet, sous la forme de l'« accomplissement » et de la « maîtrise de soi », est maintenue.

Mais l'essentiel n'est pas là. De ce point de vue, si N. Rose a raison d'avancer que les techniques « psy » et la gouvernementalité propre aux démocraties libérales se co-appartiennent, il ne voit pas suffisamment que l'idéal de maîtrise de soi ne caractérise plus la subjectivité proprement néolibérale <sup>2</sup>. La liberté est devenue une obligation de performance. La normalité n'est plus la maîtrise et la régulation des pulsions, mais leur stimulation intensive comme source énergétique première. Car c'est autour de la norme de la compétition entre entreprises de soi que s'opère la fusion du discours « psy » et du discours économique, que s'identifient les aspirations individuelles et les objectifs d'excellence de l'entreprise, que s'accordent en somme le « microcosme » et le « macrocosme ».

Le management n'est évidemment pas seul à assurer cette conjonction. Le marketing est un *pousse-à-jour* incessant et omniprésent, d'autant plus efficace qu'il promet par la simple détention des signes et des objets de la « réussite » l'impossible jouissance ultime. Une immense littérature de magazines, un déversement continu d'émissions, un théâtre politique et médiatique *non stop*, un immense discours publicitaire et propagandiste ne cessent de mettre en spectacle la « réussite » comme valeur suprême quels qu'en soient les moyens. Cette « réussite » comme spectacle vaut par elle-même. Elle ne témoigne de rien d'autre que d'une volonté de réussir, malgré les échecs inévitables, et d'un contentement d'y être parvenu, au moins pour un moment de vie. C'est l'image même dans laquelle se condense le dispositif de performance/jouissance. Sous cet angle, des

<sup>1</sup> Rappelons que pour Freud l'adaptation à la réalité, loin de signifier un renoncement à tout plaisir, génère elle-même une certaine forme de plaisir.

<sup>2</sup> N. ROSE, *Inventing Ourselves. Psychology, Power and Personhood*, Cambridge University Press, 1996. Cf. *supra* dans ce même chapitre la note 3, p. 423, sur l'idéal éthique de l'enkrateia.

responsables politiques d'un nouveau genre comme S. Berlusconi ou N. Sarkozy emblématisent le nouveau cours subjectif<sup>1</sup>.

### Les cliniques du néosujet

Un tel sujet place sa vérité dans le verdict de la réussite, il se soumet à un « jeu de vérité » dans lequel il fait l'épreuve de sa valeur et de son être. La performance est très exactement la vérité telle que la définit le pouvoir managérial. Ce dispositif d'ensemble produit des effets pathologiques auxquels personne n'échappe tout à fait. À travers l'abondante littérature clinique contemporaine, on peut distinguer un certain nombre de symptômes. Ces derniers ont un point commun : ils peuvent tous se rapporter à l'affaiblissement des cadres institutionnels et des structures symboliques dans lesquels les sujets trouvaient leur place et leur identité. Cet affaiblissement est une conséquence directe de la substitution générale et ouverte de l'entreprise à l'institution ou, plus exactement, de la *mutation de l'institution en entreprise*. C'est désormais l'entreprise qui tend à être la principale institution dispensatrice des règles, des catégories, des interdits légitimes ; c'est aussi en tant qu'entreprise que toute autre institution a la légitimité de fixer des règles et des identités sociales ; c'est enfin à la manière de l'entreprise, selon la logique de l'efficacité et de la compétition, que toute institution participe à la normativité.

Le paradoxe autour duquel tourne la clinique est que les institutions qui distribuent les places, fixent les identités, stabilisent les relations, imposent des limites, sont de plus en plus régies par un *principe de dépassement continu des limites*, principe que le néomanagement a précisément pour charge de mettre en œuvre. Le « monde sans limite » ne relève pas d'un quelconque retour à la « nature », il est l'effet d'un régime institutionnel particulier qui regarde toute limite comme étant potentiellement déjà dépassée. Loin du modèle d'un pouvoir central qui télécommanderait directement les sujets, le dispositif de performance/jouissance se distribue en mécanismes de contrôle, d'évaluation et d'incitation diversifiés et participe de tous les rouages de la production, de tous les modes de consommation, de toutes les formes de relations sociales.

Nous nous proposons ici d'établir un tableau d'ensemble des diagnostics portés par la clinique en cours de développement.

1 Cf. Michaël FOESSEL et Olivier MONGIN, « Les mises en scène de la réussite. Entreprendre, entraîner, animer », *Esprit*, novembre 2007, p. 22-42.

### La souffrance au travail et l'autonomie contrariée

Les effets du management par objectifs et par projets ont fait l'objet de nombreuses analyses sociologiques et psychologiques, dont certaines ont eu un large retentissement<sup>1</sup>. Le « stress » et le « harcèlement » au travail sont désormais reconnus, en relation avec la multiplication des suicides sur le lieu de travail, comme des « risques psychosociaux » douloureux, dangereux et spécialement coûteux pour les assurances collectives<sup>2</sup>.

Si ces symptômes sont souvent dépendants de l'intensification du travail, elle-même liée aux flux tendus et aux effets pervers de la réduction du temps de travail sur les contraintes de productivité, des pathologies mentales comme le stress sont mises en rapport avec l'individualisation de la responsabilité dans la réalisation des objectifs. Le salarié, seul devant des tâches impossibles ou des doubles injonctions, risque plus qu'avant de perdre la considération de ses chefs ou de ses pairs. L'affaiblissement des collectifs de travail renforce cet isolement du salarié. L'accentuation des contrôles remet en question le « jeu social » dans l'organisation, c'est-à-dire la marge de liberté que laisse le rapport salarial et qui donne sens au travail, de même qu'elle contrarie l'aspiration des salariés à une plus grande autonomie réelle<sup>3</sup>. Le risque professionnel, devenu normal, place l'individu dans une constante vulnérabilité que les manuels de gestion interprètent positivement comme un état exaltant et enrichissant (« une épreuve qui vous fait grandir »). Lorsque le sujet managérial a lié son narcissisme à la réussite conjuguée de soi et de l'entreprise dans un climat de guerre concurrentielle, le moindre « revers de fortune » peut produire des effets d'une extrême violence. La gestion néolibérale de l'entreprise, en

1 Cf. Christophe DEJOURS, *Souffrance en France. La Banalisation de l'injustice sociale*, Seuil, Paris, 2006.

2 Cf. le « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail » remis le 12 mars 2008 par Philippe Nasse, magistrat honoraire, et Patrick Légeron, médecin psychiatre, à Xavier Bertrand, ministre du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

3 Comme l'écrivent Michel Gollac et Serge Volkoff, « au-delà des modes et des techniques managériales, capter au profit de l'entreprise l'énergie que les individus peuvent investir dans des activités économiquement désintéressées est une préoccupation constante et avouée de la gestion des ressources humaines : lorsqu'il s'agit d'augmenter la productivité, aucune ressource ne doit être négligée et tel est le sens du "zéro mépris". Mais, quand l'intensification du travail rend celui-ci plus pénible, dévalorise l'expérience du poste, gêne les apprentissages, perturbe les collectifs, les termes d'autonomie ou de participation changent de sens. Le zéro mépris se combine alors avec une infinie duplicité » (M. GOLLAC et S. VOLKOFF, « *Citius, Altius, Fortius*. L'intensification du travail », *loc. cit.*, p. 67).

intériorisant la contrainte de marché, introduit l'incertitude et la brutalité de la compétition et les fait supporter aux sujets sur le mode de l'échec personnel, de la honte, de la dévalorisation.

Les contradictions de la nouvelle organisation du travail, dont témoignent les oxymores sociologiques déjà évoqués (« implication contrainte », « contrainte souple », etc.), ne font que renforcer les déceptions professionnelles et bloquer toute possibilité d'un conflit ouvert et collectif. Une fois que l'équipe et l'individu ont accepté d'entrer dans la logique de l'évaluation et de la responsabilisation, il ne peut plus y avoir de véritable contestation du fait même que c'est par autocontrainte que le sujet a réalisé ce qui était attendu de lui<sup>1</sup>. Le sujet au travail apparaît en tout cas d'autant plus vulnérable que le management a exigé de lui un engagement total de sa subjectivité<sup>2</sup>. L'un des paradoxes du nouveau pouvoir managérial, qui exige cet engagement, est sans doute la délégitimation du conflit qu'entraîne le fait même que les contraintes imposées sont « sans sujet », qu'elles n'ont pas d'auteurs ou de sources identifiables, qu'elles sont données pour intégralement objectives. Le conflit social est bloqué parce que le pouvoir est illisible. C'est sans doute ce qui explique une partie des nouveaux symptômes de « souffrance psychique ».

### L'érosion de la personnalité

Dans le droit-fil des remarques de M. Mauss sur le caractère historique et culturel de la personne, nombre de sociologues ont insisté sur la « liquidité », la « fluidité » ou l'« évanescence » des personnalités contemporaines. Pour Richard Sennett, l'organisation flexible, parfois présentée comme l'occasion de façonner librement sa vie, entame en réalité le « caractère » et érode tout ce qu'il y a de stable dans la personnalité : ses liens aux autres, ses valeurs et ses repères<sup>3</sup>. Le temps de la vie est de moins en moins linéaire, de moins en moins programmable. Sous ce rapport, le signe le plus tangible de la nouvelle normativité est que « le temps long n'existe pas<sup>4</sup> ». Le travail n'offre plus un cadre stable, une carrière

1 J.-P. DURAND, *La Chaîne invisible. Travailler aujourd'hui : du flux tendu à la servitude volontaire*, op. cit., p. 309.

2 Cf. Nicole AUBERT et Vincent DE GAULEJAC, *Le Coût de l'excellence*, Seuil, Paris, 1991.

3 R. SENNETT, *Le Travail sans qualités. Les Conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, Paris, 2000. Le titre en anglais est plus éloquent : *The Corrosion of Character, The Personal Consequences of Work in the New Capitalism*.

4 *Ibid.*, p. 24.

prévisible, un ensemble de relations personnelles solides. Instabilité des « projets » et des « missions », variation continuelle des « réseaux » et des « équipes » : le monde professionnel devient une somme de « transactions » ponctuelles en lieu et place de relations sociales impliquant un minimum de loyauté et de fidélité. Ce qui n'est pas sans retentir sur la vie privée, l'organisation familiale, la représentation de soi : « Le capitalisme du court terme menace de corroder le caractère, en particulier les traits de caractère qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable<sup>1</sup>. » En particulier, le salarié ne trouve plus d'appui dans l'expérience accumulée durant sa vie professionnelle.

Cette tendance à ne considérer que les compétences immédiatement utilisables explique leur obsolescence rapide comme l'éviction hors de la vie professionnelle des « seniors ». Elle entretient un rapport complexe avec la représentation de la vie comme un « capital humain » qui se conserverait à travers le temps. Ce dernier, en réalité, est soumis au même risque de dévalorisation que le capital technique, ce qui n'est pas sans affecter profondément des individus confrontés avec l'âge au sentiment déprimant de leur inutilité sociale et économique. Les principes pratiques sont clairement énoncés dans l'enquête menée par R. Sennett auprès des salariés : « Tout est toujours à recommencer », « Il faut toujours faire ses preuves », il faut « repartir à zéro ». L'effet est multiple : une usure professionnelle accélérée et un « chaos » relationnel et psychique. La personnalité nouvelle ? « un soi malléable, un collage de fragments en perpétuel devenir, toujours ouvert à l'expérience nouvelle », selon R. Sennett<sup>2</sup>.

### La démoralisation

On a vu plus haut combien le néomanagement tendait à contrôler les comportements et les attitudes en sollicitant un effort constant d'autocontrainte<sup>3</sup>. Cette « ascèse » au service de la performance de l'entreprise, combinée à une évaluation régulière des salariés dans la « chaîne managériale », normalise les conduites tout en ruinant en même temps les engagements des sujets les uns envers les autres. Les relations, les sentiments et les affects positifs sont mobilisés au nom de l'efficacité. Eva Illouz souligne combien l'espace de l'entreprise et de la consommation est saturé de

1 *Ibid.*, p. 31.

2 *Ibid.*, p. 189.

3 Cf. Gabrielle BALAZS et Jean-Pierre FAGUER, « Une nouvelle forme de management, l'évaluation », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 114, septembre 1996.

sentiments qui sont instrumentalisés par les stratégies économiques<sup>1</sup>. L'importance du thème des « émotions » dans les formations et les tests (capital émotionnel, intelligence émotionnelle, compétences émotionnelles) renvoie à cette obligation de bien-être et d'amour, qui n'est pas sans introduire un doute permanent sur la sincérité des sentiments exprimés.

L'érosion des liens sociaux se traduit par la mise en question des générosités, des fidélités, des loyautés, des solidarités, de tout ce qui participe de la réciprocité sociale et symbolique sur les lieux de travail. Puisque la principale qualité attendue de l'individu contemporain est la « mobilité », la tendance au détachement et à l'indifférence qui en résulte n'est pas sans contrarier les efforts pour exalter l'« esprit d'équipe » et pour souder la « communauté de l'entreprise ». Mais cette valorisation du *teamwork* dans la nouvelle organisation du travail n'a rien à voir avec la constitution d'une solidarité collective : l'équipe à géométrie variable est strictement opérationnelle et opère vis-à-vis de ses membres comme un levier pour réaliser les objectifs assignés. Plus largement, l'idéologie de la réussite de l'individu « qui ne doit rien à personne », celle du *self-help*, est destructrice du lien social en tant que ce dernier repose sur des devoirs de réciprocité envers autrui. Comment faire tenir ensemble des sujets qui ne doivent rien à personne ? Sans doute la méfiance, voire la haine, envers les mauvais pauvres, les paresseux, les vieux à charge et les immigrés a ses effets de « colle » sociale. Elle n'est pas sans revers si chacun se sent menacé de devenir un jour inefficace et inutile.

### La dépression généralisée

L'homme à flux tendu, vivant au rythme de l'économie financière, est exposé à des krachs personnels<sup>2</sup>. Pour A. Ehrenberg, le culte de la performance conduit le plus grand nombre à faire l'épreuve de son insuffisance et à produire des formes dépressives à grande échelle. On sait que le diagnostic de « dépression » a connu une multiplication par 7 de 1979 à 1996, véritable maladie « fin-de-siècle » comme le fut jadis la « neurasthénie »<sup>3</sup>. La dépression est en réalité l'envers de la performance, une réponse du sujet à l'injonction de se réaliser et d'être responsable de soi, de se dépasser

1 E. ILLOUZ, *Les Sentiments du capitalisme*, Seuil, Paris, 2006.

2 Nicole AUBERT, *Le Culte de l'urgence. La société malade du temps*, Flammarion, « Champs », Paris, 2004.

3 Cf. Philippe PIGNARRE, *Comment la dépression est devenue une épidémie*, La Découverte, Paris, 2001.

toujours plus haut dans l'aventure entrepreneuriale<sup>1</sup>. « L'individu est confronté à une pathologie de l'insuffisance plus qu'à une maladie de la faute, à l'univers du dysfonctionnement plus qu'à celui de la loi : le déprimé est un homme en panne<sup>2</sup>. » Le symptôme dépressif fait désormais partie de la normativité comme son élément négatif : le sujet qui ne soutient pas la concurrence par laquelle il peut entrer en contact avec les autres est un être faible, dépendant, soupçonné de n'être pas « à la hauteur ». Le discours de la « réalisation de soi » et de la « réussite de sa vie » induit une stigmatisation des « ratés », des « paumés » et des gens malheureux, c'est-à-dire incapables d'accéder à la norme sociale du bonheur. Le « ratage social » est à la limite considéré comme une pathologie<sup>3</sup>.

Lorsque l'entreprise devient une forme de vie – une « *Lebensführung* » aurait dit Max Weber –, la multiplicité des choix à faire au quotidien, l'encouragement à la continuelle prise de risque, l'incitation permanente à la capitalisation personnelle sont susceptibles d'entraîner à la longue une « fatigue d'être soi ». Un univers commercial de plus en plus complexe fait potentiellement de chaque acte le résultat d'une collecte d'informations et d'une délibération qui prennent du temps et coûtent des efforts : le sujet néolibéral doit devenir prévoyant en tous les domaines (assurances en tout genre), il doit opter en tout comme s'il s'agissait de placements (dans un « capital éducation », un « capital santé », un « capital vieillesse »), il doit choisir de façon rationnelle entre une large gamme d'offres commerciales pour l'achat de services les plus simples (son heure et sa date de voyage par train, le mode d'acheminement de son courrier, ses accès aux réseaux, son fournisseur d'électricité et de gaz).

À cette « maladie de la responsabilité », à cette usure provoquée par le choix permanent, le remède le plus répandu est un dopage généralisé. Le médicament prend le relais de l'institution qui ne soutient plus, qui ne reconnaît plus, qui ne protège plus des individus trop seuls. Addictions diverses, dépendances aux médias visuels constitueraient quelques-uns de ces états artificiels. La consommation des marchandises participerait elle aussi de cette médication sociale, en suppléance d'institutions affaiblies.

Cette symptomatologie dépressive est souvent associée à une demande non satisfaite de reconnaissance adressée aux employeurs. Loin d'être ignorée, cette dimension de la dignité, de l'estime de soi, de la reconnaissance est pourtant, comme on l'a vu, omniprésente dans la rhétorique

1 Cf. Alain EHRENBURG, *La Fatigue d'être soi. Dépression et société*, Odile Jacob, 2000.

2 *Ibid.*, p. 16.

3 Cf. les remarques d'Eva ILLOUZ, *Les Sentiments du capitalisme*, op. cit.

managériale. Sans doute faut-il voir dans cette demande la traduction d'un phénomène majeur, celui du rapport du sujet à des institutions qui ne sont plus en mesure de le doter des identités et des idéaux qui le feraient moins douter de sa valeur.

### La désymbolisation

L'affaiblissement de tout idéal porté par les institutions, cette « désymbolisation » dont parlent les psychanalystes, donne naissance selon certains à une « nouvelle économie psychique » qui a de moins en moins à voir avec la clinique du temps de Freud<sup>1</sup>.

Le rapport entre générations comme le rapport entre sexes, autrefois structurés et mis en récit par une culture qui distribuait les places différentes, sont devenus pour le moins incertains. Aucun principe éthique, aucun interdit, ne semble plus tenir face à l'exaltation d'un choix infini et illimité. Placé en état d'« apesanteur symbolique », le néosujet est obligé de se fonder sur lui-même, au nom du libre choix, pour se conduire dans la vie. Cette convocation au choix permanent, cette sollicitation de désirs supposés illimités, fait du sujet un jouet flottant : un jour, il est invité à changer de voiture, un autre de partenaire, un autre d'identité et un autre encore de sexe, au gré du jeu de ses satisfactions et insatisfactions. Faut-il pour autant conclure à une « désymbolisation du monde »<sup>2</sup> ? Sans doute vaudrait-il mieux dire que la structure symbolique fait l'objet d'une instrumentalisation par la logique économique capitaliste. C'est le sens que l'on peut donner à ce que Lacan a appelé le « discours capitaliste ». Les identifications à des postes, des fonctions, des compétences propres à l'entreprise, comme l'identification à des groupes de consommation, à des signes et marques de la mode et de la publicité, fonctionnent comme des assujettissements de substitution relativement aux places dans la parenté ou aux statuts dans la Cité. La manipulation de ces identifications par l'appareil économique fait d'elles des « idéaux du moi volatils en constant remaniement<sup>3</sup> ». En d'autres termes, l'identité est devenue un produit consommable. Si, comme l'indiquait Lacan, le discours capitaliste consomme tout,

1 Cf. sur ce point les réflexions de Charles MELMAN, *L'Homme sans gravité. Jouir à tout prix*, entretien avec Jean-Pierre Lebrun, Denoël, Paris, 2002.

2 Dany-Robert DUFOUR, *L'Art de réduire les têtes. Sur la nouvelle servitude de l'homme libéré à l'ère du capitalisme total*, Denoël, Paris, 2003, p. 13 : « L'échange marchand aujourd'hui tend à désymboliser le monde. »

3 *Ibid.*, p. 127.

et s'il consomme autant de ressources naturelles que de matériel humain, il consomme aussi beaucoup de formes institutionnelles et symboliques, comme Marx en avait fait la remarque dans le *Manifeste*. Ce n'est pas pour les faire disparaître toutes, mais pour les remplacer par celles qui lui appartiennent : les entreprises et les marchés<sup>1</sup>.

Cette instrumentalisation du symbolique par les institutions économiques introduit chez le sujet non seulement cette « fluidité » des idéaux, mais également un fantasme de toute-puissance sur les choses et sur les êtres. On a pris sur tout, par des mots-outils à la disposition des individus et de leurs intérêts, mots qui se confondent avec les choses mêmes. Au monde des interdits et des frontières, qui instituait la séparation des places sexuelles et générationnelles, s'est substitué un univers de la quantité qui est celui de la science comme de la marchandise. Discours marchand et discours de la science se complètent pour constituer ce que le psychanalyste Jean-Pierre Lebrun appelle un « monde sans limite<sup>2</sup> ». Le sujet est ainsi constamment renvoyé à lui-même, conduit à osciller entre les tentations perpétuelles encouragées par les instances sociales de la cupidité et les interdits qu'il s'adresse à lui-même, à défaut d'une instance interdicienne crédible appuyée sur un idéal social. La formation du nouveau sujet n'emprunte plus les voies normatives de la famille œdipienne. Le père n'est souvent plus qu'un étranger désavoué pour n'être pas au courant de la dernière tendance du marché ou pour ne point gagner suffisamment d'argent. Le point névralgique pour les psychanalystes reste celui du caractère indisponible d'une figure de l'Autre – le plan symbolique – afin de détacher le petit humain du désir de la mère et le faire accéder par le truchement du Nom du Père au statut d'un sujet de la loi et du désir. Or, avec la défaillance des instances religieuses et politiques, il n'y a plus dans le social d'autres références communes que le marché et ses promesses. À bien des égards, le discours capitaliste entraînerait une psychotisation de masse par la destruction des formes symboliques. C'était la thèse de G. Deleuze et de F. Guattari, comme on l'a rappelé plus haut. Mais c'était également celle de Lacan, ce que l'on sait moins : « Ce qui distingue le discours du capitaliste est ceci : la *Verwerfung*, le rejet, le rejet en dehors de tous les champs du symbolique avec ce que j'ai déjà dit que cela a comme conséquence. Le rejet de quoi ?

1 *Ibid.*, p. 137.

2 Jean-Pierre LEBRUN, *Un monde sans limite. Essai pour une clinique psychanalytique du social*, Éditions du Seuil, Toulouse, 1997, p. 122.

De la castration<sup>1</sup>. » Ce monde de la toute-puissance dans lequel est happé le sujet sans limite est-il d'ores et déjà caractérisé par la psychose de masse, avec ses bords schizo et parano, ou bien est-il encore préservé de cette dérive par des modes de défense d'un autre registre, par exemple par une perversion systémique<sup>2</sup> ?

### La « perversion ordinaire »<sup>3</sup>

Pour certains psychanalystes, bénéficiant par rapport à Lacan d'un recul d'une trentaine d'années, nous serions plutôt entrés dans un univers où la déception qui caractérise le névrosé, en butte à l'inadéquation de la chose à son désir, est remplacée par une *relation perverse à l'objet* fondée sur l'illusion imaginaire de la jouissance totale. Tout s'équivaut, se monnaie et se négocie. Mais, si tout paraît possible, tout est douteux, tout est suspect, parce que rien ne fait loi pour personne. Le fait de tout transformer en affaires<sup>4</sup> ou encore la propension à l'apologie constante de la transgression comme nouvelle norme seraient quelques-uns des indices de cette équivalence générale. Charles Melman a montré combien la mise en cause de toutes les représentations qui empêchaient le travail de la perversion manipulatrice directe a aujourd'hui partie liée avec une expansion économique qui « a besoin pour se nourrir de voir se rompre les timidités, les pudeurs, les barrières morales, les interdits. Cela afin de créer des populations de consommateurs avides de jouissance parfaite, sans limite et addictives<sup>5</sup> ». L'affaiblissement de l'idéal enliserait le désir dans la simple envie

1 La castration s'entend chez Lacan comme une séparation d'avec la jouissance de la mère du fait de l'entrée dans l'ordre symbolique. Cité par D.-R. DUFOUR, *L'Art de réduire les têtes*, op. cit., p. 122-123 (Séminaire « Ou pire », séance du 3 février 1972 ; séminaire à Sainte-Anne, « Le savoir du psychanalyste », séance du 6 janvier 1972).

2 Certaines apologies managériales de la production de conduites paranoïdes ne manquent pas d'intérêt. Andrew Grove, le président d'Intel Corporation, dans son ouvrage *Seuls les paranos survivent (Only the Paranoid Survive)*, Doubleday, New York, 1996, préconisait une méthode de direction liant directement la norme de compétition à une gestion « psychotisante » du personnel : « La peur de la concurrence, la peur de la faillite, la peur de se tromper, la peur de perdre peuvent être de puissantes motivations. Comment cultiver la peur de perdre chez nos employés ? Nous ne pouvons le faire que si nous l'éprouvons nous-mêmes » (p. 6).

3 Nous empruntons la formule à Jean-Pierre LEBRON, *La Perversion ordinaire. Vivre ensemble sans autrui*, Denoël, Paris, 2007.

4 Sur les « affaires » comme modalité du rapport pervers à l'objet, cf. Roland CHÉMAMA, « Éléments lacaniens pour une psychanalyse au quotidien », *Le Discours psychanalytique*, Éditions de l'association freudienne internationale, 1994, p. 299-308.

5 C. MELMAN, *L'Homme sans gravité*, op. cit., p. 69-70

des biens possédés par les semblables, dans cette *pleonexia* que Hobbes désignait déjà comme la marque de la société de son temps<sup>1</sup>. Mais, plus l'être humain est engagé dans cette addiction aux objets marchands, plus il tend à devenir lui-même un objet qui ne vaut que par ce qu'il produit dans le champ économique, un objet qui sera donc mis au rebut lorsqu'il aura perdu de sa « performance », quand il sera hors d'usage.

De fait, la subjectivation néolibérale n'est pas sans introduire de plus en plus ouvertement un rapport de jouissance obligé avec tout autre individu, rapport que l'on pourrait appeler aussi un rapport d'*objectalisation*. Il ne s'agit pas ici simplement de transformer autrui en chose selon un mécanisme de « réification » ou de « chosification », pour reprendre un thème de prédilection de l'École de Francfort, mais de ne plus pouvoir accorder à l'autre, mais aussi à soi-même en tant qu'autre, que sa valeur de jouissance, c'est-à-dire sa capacité de « rendre » un *plus*. L'objectalisation, ainsi définie, se présente sous un triple registre : les sujets, par le moyen des techniques managériales, font l'épreuve de leur propre être en tant que « ressources humaines » consommées par les entreprises pour la production du profit ; assujettis à la norme de performance, ils se prennent les uns les autres, dans la diversité de leurs rapports, pour des objets à posséder, à modeler et à transformer pour mieux parvenir à leur satisfaction ; ciblés par les techniques de marketing, les sujets poursuivent dans la consommation des marchandises une jouissance ultime qui recule à mesure qu'ils s'épuisent à la rejoindre.

Cette implacable logique a un « coût » subjectif très élevé. Si le vaincu souffre de ses insuffisances, le vainqueur a tendance à faire souffrir les autres comme autant d'objets sur lesquels il assure son emprise. La chose n'est pas nouvelle. Mais, une fois installé un « monde sans limite », la petite perversion quotidienne, ou plus exactement ce qu'il y a d'incitation à la perversion dans la situation de concurrence générale, trouve un champ d'expansion inédit. La perversion qui se marque cliniquement par le fait de consommer des partenaires comme des objets que l'on jette dès qu'on les estime insuffisants serait devenue la nouvelle norme des relations sociales<sup>2</sup>. L'impératif catégorique de la performance se concilie par là avec les fantasmes de toute-puissance, avec l'illusion socialement répandue d'une jouissance totale et sans limite. Selon C. Melman, on passerait ainsi

1 Sur ce point, cf. *supra*, chap. 1.

2 C. MELMAN, *L'Homme sans gravité*, op. cit., p. 67.

d'une économie psychique organisée par le refoulement à une « économie organisée par l'exhibition de la jouissance<sup>1</sup> ».

### La jouissance de soi du néosujet

La psychanalyse peut nous aider à considérer la manière dont les néosujets fonctionnent selon le régime de la *jouissance de soi*. Si l'on en croit J. Lacan, cette jouissance de soi, entendue comme aspiration à la plénitude impossible, en cela très différente du simple plaisir, se donne comme toujours limitée et partielle dans l'ordre social. L'institution est en quelque sorte ce qui a charge de la limiter et de donner sens à cette limite. L'entreprise, forme générale de l'institution humaine dans les sociétés capitalistes occidentales, n'échappe pas à cette règle, à ceci près qu'elle le fait désormais d'une manière *déniée*. Elle limite la jouissance de soi par la contrainte du travail, la discipline, la hiérarchie, par tous les renoncements qui participent d'une certaine ascèse laborieuse. La perte de jouissance n'est pas moins marquée que dans les sociétés religieuses, elle l'est *autrement*. Les sacrifices ne sont plus administrés et justifiés par une loi donnée comme inhérente à la condition humaine, sous ses différentes variétés locales et historiques, mais par la revendication d'une décision individuelle « qui ne doit rien à personne ».

C'est tout un discours social de valorisation à outrance de l'individu autoconstruit<sup>2</sup> qui, en fonctionnant comme un déni, rend possible une telle prétention subjective : la perte n'est pas vraiment une perte, puisque c'est le sujet lui-même qui l'aurait décidée. Mais ce mythe social, dont les effets sur l'éducation familiale et scolaire ne sont plus à négliger, n'est que l'un des volets du fonctionnement du néosujet. Il lui faut bien consentir à se livrer au travail, à se plier aux contraintes de l'ordinaire de la vie. S'il est requis de le faire, c'est comme entreprise de soi, de sorte que le moi peut se soutenir d'une pleine jouissance *imaginaire* dans un monde complet. Chacun est le maître ou, du moins, croit pouvoir l'être. Jouissance de soi dans l'ordre de l'imaginaire et déni de la limite apparaissent ainsi comme la loi même de l'ultrasubjection.

Dans les sociétés anciennes, le sacrifice d'une part de jouissance était productif. Les grandes constructions religieuses et politiques, leurs édifices

dogmatiques et architecturaux ont témoigné de cette production. Dans le premier capitalisme, le capital accumulé était bien encore un produit de cette sorte, fruit des restrictions imposées à la consommation des classes populaires comme de la bourgeoisie d'ailleurs. Pour l'économie politique classique, la perte était ainsi interprétée comme un coût en vue d'un bénéfice.

Il en va autrement aujourd'hui. Si la perte est déniée, l'illimitation de la jouissance peut être sur le plan imaginaire mobilisée au service de l'entreprise, elle-même prise dans des logiques imaginaires d'expansion infinie, de valorisation boursière sans limite. Certes, il faudra bien en passer par une rationalisation technique de la subjectivité, mais ce ne sera jamais que pour qu'elle « s'accomplisse ». Le travail n'est pas une peine, il est jouissance de soi par la performance qu'il faut réaliser. Il n'y a pas de perte puisque c'est « pour soi », immédiatement, que l'on travaille. Ce qui fait donc l'objet du déni, c'est le caractère hétéronorme de l'ultrasubjection, c'est-à-dire le fait que l'illimitation de la jouissance dans l'au-delà de soi soit ordonnée à l'illimitation de l'accumulation marchande.

Ce qui distingue la nouvelle logique normative, c'est qu'elle ne réclame pas un renoncement complet de l'individu au profit d'une force collective invincible et d'un avenir radieux, mais qu'elle entend obtenir une sujétion non moins totale de sa participation à un jeu « gagnant-gagnant », selon la formule éloquente qui est censée rendre compte de la vie professionnelle et sociale. Tandis que, dans le vieux capitalisme, tout le monde perdait quelque chose, le capitaliste, la jouissance assurée de ses biens par le risque pris, et le prolétaire, la libre disposition de son temps et de sa force, dans le nouveau capitalisme personne ne perd, tout le monde gagne. Le sujet néolibéral ne peut perdre puisqu'il est à la fois le travailleur qui accumule du capital et l'actionnaire qui en jouit. Être son propre travailleur et son propre actionnaire, « performer » sans limites et jouir sans entraves des fruits de son accumulation, tel est l'imaginaire de la condition néosubjective.

La sorte de désarrimage dont témoigne la clinique des néosujets, leur état de suspension hors des cadres symboliques, leur rapport flottant au temps, leurs relations aux autres réduites à des transactions ponctuelles, n'est pas dysfonctionnelle relativement aux impératifs de la performance comme aux nouvelles technologies de réseau. L'essentiel est ici de comprendre que l'illimitation de la jouissance de soi est dans l'ordre de l'imaginaire l'exact envers de la désymbolisation. Le sentiment de soi est donné dans l'excès, dans la rapidité, dans la sensation brute donnée par l'agitation, ce qui expose certes le néosujet à la dépression et à la dépendance, mais lui

1 Ibid, p. 18-19.

2 Olivier Rev, *Une folle solitude. Le Fantôme de l'homme autoconstruit*, Seuil, Paris, 2006.

permet aussi cet état « connexionniste » dont il tire, à défaut d'un lien légitime à une instance tierce, un soutien fragile et une efficacité attendue. La clinique de la subjectivité néolibérale ne doit jamais perdre de vue que le « pathologique » participe de la même normativité que le « normal ».

### Le gouvernement du sujet néolibéral

À suivre le tableau clinique du néosujet, l'entreprise de soi a deux visages, celui, triomphant, de la réussite sans vergogne, celui, déprimé, de l'échec face à des processus immaîtrisables et des techniques de normalisation<sup>1</sup>. Oscillant entre dépression et perversion, le néosujet est condamné à se faire double : maître de performances que l'on admire et objet de jouissance que l'on jette.

À l'aune de cette analyse, la présentation lassante que l'on fait trop souvent d'un « individualisme hédoniste » ou d'un « narcissisme de masse » apparaît comme une manière déguisée d'en appeler à la restauration des formes traditionnelles de l'autorité. Or rien n'est plus erroné que de considérer le néosujet à la manière des conservateurs. Il n'est point l'homme de la jouissance anarchique « qui ne respecte plus rien ». C'est une erreur équivalente et symétrique de dénoncer la seule réification marchande, l'aliénation de la consommation de masse. Certes, l'injonction publicitaire à jouir participe de cet univers d'objets électifs qui sont, par l'esthétisation-érotisation de la « chose » et la magie de la marque, constitués en « objets de désir » et en promesses de jouissance. Mais il convient aussi de considérer la manière dont ce néosujet, loin d'être livré à ses seuls caprices, est *gouverné* dans le dispositif de performance/jouissance.

Ne voir dans la situation présente des sociétés que la jouissance sans entraves, identifiée tantôt à l'« intériorisation des valeurs de marché », tantôt à l'« expansion illimitée de la démocratie », c'est donc oublier la face sombre de la normativité néolibérale : la surveillance de plus en plus dense de l'espace public et privé, la traçabilité de plus en plus précise des mouvements des individus dans les réseaux, l'évaluation de plus en plus sourcilieuse et mesquine de l'activité des individus, l'action de plus en plus prégnante des systèmes fusionnés d'information et de publicité et, peut-être surtout, les formes de plus en plus insidieuses d'autocontrôle des sujets

<sup>1</sup> Dans *L'individu incertain*, A. Ehrenberg remarque à juste titre que l'individu conquérant et l'individu souffrant sont les « deux facettes du gouvernement de soi » (Hachette, « Pluriel », Paris, 1996, p. 18).

eux-mêmes. C'est en somme oublier le caractère d'ensemble du gouvernement des néosujets qui articule, par la diversité de ses vecteurs, l'exposition obscène de la jouissance, l'injonction entrepreneuriale de la performance et la réticulation de la surveillance générale.

Certes, du point de vue des encadrements anciens, il peut bien sembler que le sujet n'est plus « tenu ». C'était déjà l'erreur de perspective commise par les conservateurs du XIX<sup>e</sup> siècle. Ces derniers ne voyaient dans les « droits de l'homme » que l'avènement de l'anarchie sociale. La mutation des sociétés occidentales était interprétée comme une crise des autorités traditionnelles, laquelle ne pouvait être surmontée que par la restauration des valeurs d'Ancien Régime. C'était méconnaître les formes nouvelles de contrainte qui enserraient les sujets des sociétés industrielles, liées au travail et à sa division technique et sociale. En un mot, c'était méconnaître le nouveau régime moral et politique des sociétés capitalistes de l'époque.

Une méconnaissance analogue est à l'œuvre aujourd'hui qui empêche de comprendre le rapport entre les conduites des néosujets (y compris les manifestations de déviance et de mal-être, les modes de résistance et de fuite) et toutes les formes de contrôle et de surveillance s'exerçant sur eux. Il est ainsi parfaitement stérile de déplorer la crise des institutions d'encadrement comme la famille, l'école, les organisations syndicales ou politiques, ou de pleurer sur le dépérissement de la culture et du savoir comme sur le déclin de la vie démocratique. Mieux vaut chercher à saisir comment toutes ces institutions, ces valeurs, ces activités sont aujourd'hui intégrées et transformées dans le dispositif de performance/jouissance au nom de leur « modernisation » nécessaire ; mieux vaut examiner de près toutes les technologies de contrôle et de surveillance des populations et des individus, leur médicalisation, leur fichage, l'enregistrement de leurs comportements, y compris les plus précoces ; mieux vaut regarder comment des disciplines médicales et psychologiques s'articulent au discours sécuritaire et au discours économique pour renforcer les instruments du management social. Car rien du dispositif de gouvernement des néosujets n'est encore définitivement fixé. Les poussées sont diverses, les sciences candidates ne manquent pas et leurs fusions sont en cours ou à venir<sup>1</sup>. La question centrale posée au gouvernement des individus reste de savoir comment programmer le plus tôt possible les individus pour que

<sup>1</sup> Après l'essor de la « sociobiologie », la naissance d'une « neuroéconomie » ne doit pas être négligée. La fusion de la biologie du cerveau et de la microéconomie offre sans doute des perspectives intéressantes de contrôle des comportements.

cette injonction au dépassement illimité de soi ne dérive pas vers des comportements trop violents et trop ouvertement délictueux ; elle est de savoir comment maintenir un « ordre public » quand il faut pousser à la jouissance tout en évitant les déchaînements de la démesure. Le « management social de la performance » correspond précisément à cet impératif gouvernemental.