

Soumettre le sujet à la norme : les mots d'ordre du management

Joan Le Goff

▶ **To cite this version:**

Joan Le Goff. Soumettre le sujet à la norme : les mots d'ordre du management. Jacqueline Guittard, Émeric Nicolas et Cyril Sintez (dir.). Deleuze face à la norme, Mare et Martin, pp.261-278, 2023, 9782849346273. hal-02931023

HAL Id: hal-02931023
https://hal.science/hal-02931023

Submitted on 4 Sep 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Version de travail de l'article :

Le Goff, Joan, « Soumettre le sujet à la norme : les mots d'ordre du management », *in* Jacqueline Guittard, Émeric Nicolas et Cyril Sintez (dir.), *Deleuze face à la norme*, Mare et Martin, 2020.

***

Les œuvres de Deleuze citées sont référencées selon le système d'abréviations usuellement retenu dans les études deleuziennes :

MP = *Mille plateaux* (avec Félix Guattari), éd. de Minuit, 1990

Pp = *Pourparlers*, éd. de Minuit, 1990.

QQPh = *Qu'est-ce que la philosophie ?* avec Félix Guattari), éd. de Minuit, 1991.

Soumettre le sujet à la norme : les mots d'ordre du management

Joan Le Goff

Résumé

En tant qu'il prétend régir les comportements dans et hors des organisations, le management constitue, avec le droit, un lieu de prolifération intense de la norme. Imposant des modèles et mesurant des régularités, le système gestionnaire ne s'inscrit pas dans une quête de légitimité (où l'important serait le motif de la norme) mais vise l'efficacité de ses dispositifs (soit une orientation vers les effets). Dès lors, ce qui importe n'est pas tant la normalisation que la soumission individuelle à celle-ci, comme si la condition de la performance collective était justement ce modelage du personnel *via* les process, les objectifs et les conduites. Comment parvenir à cette domestication ? Gilles Deleuze nous offre l'appareillage conceptuel pour saisir ce phénomène et ses conséquences sur la société dans son ensemble, en particulier dans les propositions qu'il avance avec son complice Félix Guattari dans *Mille plateaux*. En soulignant que les mots d'ordre créent des rapports de force et alimentent des dispositifs de pouvoir, les philosophes élaborent le fil théorique qui permet d'analyser l'empire du management et sa contamination du cœur du langage, en deçà des mots.

Mots clés

Contrôle – Langage – Management – Mots d'ordre – Normalisation –Typographie

***

« Le port d'une ceinture de couleur noire est obligatoire en permanence ». Cette phrase est sans équivoque : il s'agit d'une ceinture et non de bretelles ; cette ceinture n'est ni grise anthracite, ni marron foncé mais « noire » ; le port de cette ceinture n'est pas recommandé, préconisé ou suggéré mais impératif et non pas de temps en temps, un jour sur deux ou fréquemment mais « en permanence ». Il n'y aucune ambiguïté pour celui à qui est destiné cette leçon vestimentaire, offerte à titre gracieux.

Ce conseil d'élégance est extrait d'un document de 44 pages rédigé et diffusé en 2010 par la banque suisse UBS à l'attention de ses cadres. Au fil de ce livret illustré, on découvre comment nouer son foulard ou sa cravate, combien de temps il faut laisser reposer des chaussures après les avoir portées ou bien à quelle distance doit être perceptible votre parfum et à quelle distance il ne doit plus l'être. Mais on y apprend aussi la couleur des sous-vêtements que doivent porter ceux qui conseillent la clientèle fortunée de la banque suisse, ce qu'ils ne doivent pas manger le midi, quel bijou ils peuvent porter – d'ailleurs, à toutes fins utiles, il est précisé que la chaîne de cheville est démodée.

Lors de sa diffusion, ce *dress code* a suscité une campagne de presse outrée de la Suisse aux États-Unis, en passant par la France ou la Nouvelle-Zélande[1]. Cela n'a pas dissuadé UBS ni découragé les autres entreprises de procéder à l'identique – sa voisine la Banque Cantonale de Bâle éditera ainsi un *styleguide* du même acabit en 2017. Pour autant, officiellement (et légalement), les différences physiques ne comptent pas pour les entreprises

[1] O. Perrin, « Le « *dresscode* » d'UBS, épisode 2 », *Le Temps*, 16 décembre 2010.

tandis que le droit du travail précise que l'on ne peut restreindre les libertés individuelles sans justification. Mais, on le sait, les usages vestimentaires sont très contraignants et les entreprises peuvent invoquer la sécurité, l'hygiène, l'image ou la décence pour imposer des tenues, totalement (uniformes) ou partiellement (*dress code*) – la deuxième solution étant évidemment plus judicieuse car elle transfère le coût des vêtements à la charge des employés. En France, les procès de personnes licenciées pour avoir porté un bermuda sous une blouse de laborantin (par temps de canicule), pour être venue travailler en survêtement dans une agence immobilière ou vêtue quotidiennement d'un chemisier transparent sans soutien-gorge ont tous été perdus[2]. Le *dress code* d'UBS constitue donc un exemple canonique de la volonté de normalisation de l'apparence telle que les entreprises l'expriment avec constance.

Est-ce efficace ? En septembre 2011, la banque suisse a annoncé qu'elle avait perdu plus de 2 milliards de dollars, dans une affaire en tous points semblable à celle vécue par la Société générale en 2008. Licencié et poursuivi en justice par son ex-employeur, le trader Kweku Adoboli sera reconnu coupable de fraude et condamné à 7 ans de prison par un tribunal londonien le 20 novembre 2012. Point notable mais peu commenté alors : le jeune banquier se présente à son procès dans des tenues qui respectent très fidèlement le *dress code* d'UBS. Et, évidemment, on peut noter sur les photos le port d'une ceinture de couleur noire, en permanence.





La normalisation managériale : gouverner les conduits individuelles

En tant qu'il prétend régir les comportements dans et hors des organisations, le management constitue, avec le droit, un lieu de prolifération intense de la norme. Imposant des modèles et mesurant des régularités, le système gestionnaire ne s'inscrit pas dans une quête de légitimité (où l'important serait le motif de la norme) mais vise l'efficacité de ses dispositifs (soit une orientation vers les effets). Les normes managériales se déclinent en trois catégories : les normes techniques (qui portent sur les process) ; les normes de performance (qui concernent les objectifs) ; et, enfin, les normes de comportement (qui visent les conduites). Dans les trois cas, l'objectif de la normalisation est de satisfaire le mieux (ou le

[2] Cass. soc., 12 novembre 2008, n° 07-42.220 ; 6 novembre 2001, n° 99-43.988 ; 22 juillet 1986, n° 82-43.824

plus) possible les apporteurs de ressources (*i.e.* les actionnaires ou, dans une approche moins restrictive, les différentes parties prenantes)[3].

Parce qu'elles concernent l'élaboration de la prestation (conception, fabrication, distribution, récupération et destruction le cas échéant), les normes techniques semblent le plus souvent indispensables voire inéluctables et paraissent évidentes, comme si elles procédaient de la nature. Or, loin d'être incontestables et permanentes, elles sont le fruit de stratégies inter-organisationnelles, de jeux de pouvoir, d'affrontements concurrentiels voire de rapports de force entre États[4]. Facultatives et instables, ces normes sont donc aussi peu motivées que les normes de performance qui, quant à elles, fixent des objectifs à atteindre et permettent de contrôler la réalisation du résultat attendu ou annoncé. Niveau de rentabilité d'un investissement ou temps de traitement d'une réclamation procèdent de la même démarche qui consiste à donner une apparence scientifique à une valeur conventionnelle (dans le meilleur des cas) ou autoritaire (le plus souvent) et donnée comme immanente par le subterfuge du juridisme gestionnaire. La dernière famille de normes managériales est inscrite de façon encore plus explicite dans l'arbitraire : les normes comportementales visent à dicter les agissements des individus dans et hors des organisations, là encore afin d'atteindre les objectifs des apporteurs de ressources. Un gestionnaire de patrimoine respectant le *dress code* de la banque inspirera confiance et sera plus performant que celui dont l'apparence n'a pas été formatée.

Toutes ces normes reposent sur un fonctionnement identique : la mise en rapport d'un système de valeurs et d'un ensemble de savoirs subjectifs pseudo-scientifiques. Il en résulte des énoncés normatifs, souvent formalisés, dont le contenu importe moins que la portée. Ce qui est décisif, ce n'est pas tant la normalisation que la soumission individuelle à celle-ci, comme si la condition de la performance collective était justement le modelage des personnes *via* les process, les objectifs et les conduites. Ce que l'on norme est accessoire, l'acceptation de la norme est cruciale. Ce principe s'incarne de façon symptomatique dans la récurrence des injonctions contradictoires auxquelles sont soumis les salariés – même si elles sont présentées parfois comme des effets de mode pour en minorer le caractère oppressif. Les directives répétées avec force, même si elles se contredisent, finissent par être respectées sans être questionnées quant à leur sens ou leur bien-fondé. En 2003, les cadres ont découvert les *clean desk policies* et l'injonction « range ton bureau ! » : UPS, General Motors, Accenture exigent alors des bureaux propres chaque soir car l'ordre rassure, symbolise la modernité et permet le contrôle tout en rendant anonyme et impersonnel l'espace de travail – logique d'autant plus pertinente que le temps passé par un cadre à chercher des documents dans le désordre de son bureau est évalué à 150 heures par an, ce qui au tarif horaire de la population concernée n'est pas négligeable. En 2006, Abrahamson[5] (professeur à Columbia) avance l'idée que le capharnaüm est créatif et rentable, source d'innovations et de profits et développe la notion de « *mess benefits* ». « Vive le désordre ! » crie-t-il aux managers, jugeant qu'un bureau rangé, voire vidé de tout papier, signifie que l'on ne travaille pas ou que l'on passe son temps à ranger, maniaque à la limite de la pathologie. Le chercheur démontre que les personnes qui ont un bureau impeccable trouvent moins vite ce qu'elles cherchent que celles qui ont un

---

[3] É. Pezet, J. Sénéchal (dir.), *Normes juridiques et normes managériales. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité*, Paris, LGDJ, 2014.

[4] V. Giard, « La normalisation technique », *Revue française de gestion*, vol. 6, n° 147, 2003, p. 49-65. Voir également les analyses de Jean Dulac dans les premier et sixième chapitres (« Réguler, contrôler, agir : les praticiens face à la norme ») de *Puissances de la norme : défis juridiques et managériaux des systèmes normatifs contemporains* (S. Onné, J. Le Goff (dir.), Caen, Éditions Management & Société, 2017).

[5] E. Abrahamson, D. H. Freedman, *A Perfect Mess. The Hidden Benefits of Disorder. How Crammed Closets, Cluttered Offices, and On-The-Fly Planning Make The World a Better Place*, New York, Little Brown, 2006.

bureau en désordre. Dans les deux cas, c'est au nom de l'efficacité et grâce à des résultats scientifiques que l'on somme les cadres de se conformer au modèle normatif. Avoir un avis définitif quant aux mérites relatifs de l'ordre et du désordre n'est pas aisé ; ce qui est certain, c'est que celui dont le bureau sera le seul à être rangé (ou dérangé) au cœur d'un *open space* semblera déviant et sera jugé peu intégré, n'ayant pas l'esprit d'équipe – bref, il ne sera pas *corporate* ; il sera justifié de s'en séparer.

Définissant la normalisation comme un processus de création de régularités se traduisant par une relative homogénéité des comportements des acteurs, ou par une relative stabilité de leurs attitudes, Courpasson[6] s'inscrit dans cette analyse en soulignant que « le management actuel des organisations se caractérise autant par la multiplication d'efforts de normalisation implicite, « invisible », que par des efforts de contractualisation formelle. Plus exactement, [son] idée est que ces deux normalisations en apparence distinctes, l'une reposant sur l'écrit, la procédure et le contrat, l'autre reposant sur la persuasion et l'engagement subjectif des acteurs de l'entreprise, sont en fait une seule et même réalité, celle d'un management visant à « discipliner », à contrôler conjointement les fonctionnements marchands et les fonctionnements organisationnels » (p. 239). Ce constat augure de ce qui va peu à peu faire consensus parmi les chercheurs : loin d'être uniquement un ensemble de propositions techniques et de méthodes scientifiques, le management se définit comme un agencement complexe de discours et de représentations qui constituent un appareil normatif informel permettant d'exercer un contrôle social dans et hors les organisations. Les termes pour qualifier cet encadrement des conduites ont varié en fonction des points d'ancrage théorique : « action contrainte » pour une sociologie critique comme celle de Courpasson[7], docilité pour Petitet et sa célèbre enquête infiltrée chez Andersen[8], « gouvernementalité » pour une analyse foucaldienne comme celle de Le Texier[9], « servitude » chez de véhéments disciples de Bourdieu[10], et la liste pourrait se poursuivre à l'envi. Bien sûr, il peut s'agir également de procéder par miroir car si la normalisation modèle, elle permet aussi de déceler ceux qui s'en écartent par la déviance, que l'on peut alors poser comme sujet de recherche[11]. La norme informelle sert autant à fédérer qu'à évincer, à intégrer qu'à désintégrer[12] – l'activation de couples antagonistes est au fondement même des systèmes normatifs (affirmation/négation, inclusion/exclusion, autorisation/interdiction, sanction/récompense, etc.).

Quelle meilleure illustration de ces deux faces d'une même médaille que les films de Laurent Cantet, *Ressources humaines* (1999) et *L'Emploi du temps* (2001) ? Dans le premier, le héros, récemment diplômé d'une école de commerce et qui rejoint la direction des

---

[6] D. Courpasson, « Les normalisations managériales entre l'individu et le modèle professionnel », *Revue d'économie industrielle*, vol. 75, 1996, p. 239-256.

[7] D. Courpasson, *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Paris, Presses Universitaires de France, 2000.

[8] V. Petitet, *Enchantement et domination. Le management de la docilité dans les organisations*, Paris, Archives contemporaines Éditions, 2007.

[9] Th. Le Texier, « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale », *Revue de philosophie économique*, vol. 12, n° 2, 2011, p. 53-85.

[10] G. Flocco, *Des dominants très dominés : pourquoi les cadres acceptent leur servitude*, Paris, Raisons d'agir, 2015.

[11] L. Honoré, « Déviance et contrôle des comportements », *Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 9, n° 2, 2006, p. 63-87.

[12] Voir l'exemple canonique de l'oxymore « *success out* » décrit par Petitet (*op. cit.*) et qui permet de se séparer d'un employé sans bruit et sans heurt. L'exclusion est motivée aux yeux de tous, et acceptée par celui qui la subit et dont la seule faute professionnelle ne porte pas sur les compétences mais l'apparence (respect trop lâche du *dress code*, sourire pas assez marqué, etc.).

ressources humaines d'une entreprise industrielle de sa ville natale, est visiblement et discursivement séparé des ouvriers et employés tandis que, dans le second film (inspiré d'un fait divers tragique), un homme fait croire à sa famille qu'il part travailler chaque jour alors qu'il est sans activité et c'est sa manière de se vêtir et de s'exprimer qui convainquent son entourage qu'il est bien un cadre affairé. Dans les deux cas, le manager normé parle littéralement une autre langue, s'habille d'une façon qui l'identifie et le distingue ; reconnu par ses pairs, il exerce une violence sur les tiers par sa normalisation corporelle qui dit la distance et le désaccord de fait quant à l'objectif à atteindre.

Désormais bien documentée, cette diffusion massive des normes informelles au sein et au-delà des organisations trouve son origine dans les prémices de l'approche scientifique du management à la toute fin du XIX^e^ siècle et au début du XX^e^ siècle et dans l'affirmation progressive des vertus conjuguées de la standardisation (des produits et des opérations) et de l'individualisation de la performance. La normalisation de l'apparence et des comportements rend le marché inépuisable (puisque chacun aspire à être un consommateur comme les autres[13]) et les employés substituables et, subséquemment, interchangeables et remplaçables sans préavis ni préjudice et sélectionnables de façon optimale et non aléatoire[14]. La maximisation de la qualité et la maîtrise simultanée des coûts passent par l'uniformisation des processus et des prestations : l'uniforme de l'opérateur du *fast food* et le *dress code* du collaborateur bancaire participent l'un et l'autre de cette logique d'efficacité. Les effets de ce gouvernement des individus par la normalisation managériale ont été eux aussi largement étudiés, par exemple pour pointer comment l'entreprise parvient à faire travailler pour son propre intérêt un consommateur heureux de s'impliquer[15], ou pour stigmatiser la contamination de la société toute entière par le réalisme gestionnaire[16].

Les causes de la normalisation informelle sont établies, ses conséquences également. La question qui reste la moins explorée se situe donc entre ces deux points : quels sont les moyens de ce gouvernement des conduites ? Comment parvenir à cette domestication des individus ? Quels sont les ressorts qui permettent de faire naître des automatismes chez des cadres, quels sont les leviers qui permettent de convaincre de la fusion dans un moule commun ? Comment transformer une individualité originale en consommateur discipliné ou en employé malléable ? Ces questions ne sont pas des jeux théoriques mais s'incarnent dans les situations quotidiennes rencontrées dans les entreprises ou par les instances de régulation et les tribunaux.

Mariée à un cadre financier, mère de famille dont les enfants poursuivent des études de médecine et de droit après reçu une éducation similaire à la sienne (équitation et musique classique, école privée et voyages linguistiques), voilà une femme épanouie, intelligente, élégante, bien élevée et foncièrement honnête, cultivée et titulaire des meilleurs diplômes : pourquoi décide-t-elle lors d'une perquisition de la répression des fraudes chez son employeur, célèbre groupe de BTP d'envergure mondiale, de s'enfermer dans les toilettes pour y manger (au sens propre) des documents compromettants ? À quel moment le risque de la garde à vue est-il passé comme un sacrifice mineur au regard des risques encourus par son

---

[13] J. Le Goff, « L'inconscient managérial à la lumière des médias. Marshall McLuhan, *La Mariée mécanique : folklore de l'homme industriel* », *Économies et sociétés*, tome XLVIII, n° 1, série "Études critiques en management", KC, n° 3, 2014, p. 97-111.

[14] J. Le Goff, « Gouverner les hommes, domestiquer les corps. La communication et l'histoire au service de la normalisation managériale *», İletişim*, Galatasaray Üniversitesi*,* Istanbul, 2013, p. 127-146.

[15] M.-A. Dujarier, *Le travail du consommateur. De McDo à eBay : comment nous coproduisons ce que nous achetons*, Paris, La Découverte, 2008.

[16] V. de Gauléjac, *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil, 2005.

employeur et alors même qu'aucun supérieur hiérarchique (en a-t-elle, d'ailleurs ?) ne lui a rien demandé, ni même suggéré ? Ce dévouement par réflexe, qui fait franchir sans ciller le seuil de ce qui est moral ou licite, recouvre tous les qualificatifs évoqués jusqu'ici, de la servitude au contrôle des conduites. Et, dans le management contemporain, il ne constitue en rien une anomalie.

Pensez le management avec Deleuze ! (ceci n'est pas un mot d'ordre)

La philosophie de Gilles Deleuze (seul ou avec son coauteur Félix Guattari) connaît un succès mitigé pour l'analyse des pratiques des entreprises. Certes, la recherche critique sur le management, aux États-Unis comme en France, s'est abondamment appuyée sur la « *French Theory* » mais ce fut souvent pour mobiliser Baudrillard, Derrida ou, surtout, Foucault. Typiquement, celui-ci a le bénéfice de deux chapitres dans un ouvrage de référence sur « les grands inspirateurs de la théorie des organisations » quand Deleuze n'y figure pas[17] tandis que, dans un ouvrage de synthèse sur les études critiques en management, la seule fois où Deleuze apparaît en bibliographie, c'est pour son opuscule sur Foucault (qui lui, de nouveau, se voit consacrer un chapitre)[18] ; dans un autre état de l'art et même à l'abri d'un jeu de mots appuyé par des guillemets précautionneux, la place de Deleuze est qualifiée de mineure[19].

Deux explications principales à cela. La première tient à la nature des concepts deleuziens : la boîte à outils proposée par le philosophe le plus curieux de sa génération est riche de multiples notions et, plus encore, d'inventions fertiles, ouvertes, généreuses mais qui, pour l'analyse des organisations, présentent sans doute l'inconvénient d'être incertaines et de paraître autant de boîtes de Pandore : parler de machines désirantes et de corps sans organes, de pli et d'anomal expose au risque de soulever des sujets malvenus pour les entreprises, comme le corps[20] ou les organisations contestataires[21]. On sent ainsi l'effort précautionneux derrière l'enthousiasme de Sørensen[22] ou de Linstead et Thanem[23] lorsqu'il s'agit de convaincre le lecteur du potentiel que représente la pensée de Deleuze pour appréhender le changement des et dans les organisations. La seconde raison de ce faible engouement effectif pour l'œuvre de Deleuze est sans doute également sa manière d'aborder l'entreprise. Au-delà du célèbre mais anecdotique procès fait à l'imposture d'un marketing qui se prévaudrait avec

---

[17] O. Germain (dir.), *Les grands inspirateurs de la théorie des organisations*, Caen, Éditions Management & Société, 2012. Pour être exact, J.-Ph. Vergne devait signer un chapitre sur Deleuze qui n'a finalement pas vu le jour (même s'il est parfois mentionné en bibliographie, comme dans ce texte co-écrit avec R. Durand : « 8. Cyberespace et organisations « virtuelles » : l'État souverain a-t-il encore un avenir ? », *Regards croisés sur l'économie*, vol. 14, n° 1, 2014, p. 126-139).

[18] D. Golsorkhi, I. Huault, B. Leca (dir.), *Les études critiques en management. Une perspective française*, Presses de l'université Laval, Laval, Québec, 2009.

[19] P. Carter, J. Norman, « Gilles Deleuze and Felix Guattari – A "Minor" Contribution to Organization Theory », *in* S. Linstead (ed.), *Organization Theory and Postmodern Thought*, Londres, Sage, 2004, p. 105-126.

[20] J. Hassard, R. Holliday, H. Willmott (ed.), *Body and Organization*, Londres, Sage, 2000.

[21] R. Durand, « Le devenir capitaliste et sa critique : recherche organisation désespérément », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 8, n° 1, 2012, p. 3-10.

[22] B. M. Sørensen, « Immaculate Defecation: Gilles Deleuze and Félix Guattari in Organization Theory », *The Sociological Review*, vol. 53, 2005, p. 120-133.

[23] S. Linstead, T. Thanem, « Multiplicity, Virtuality and Organization: The Contribution of Gilles Deleuze », *Organization Studies*, vol. 10, 2007, p. 1483-1501.

arrogance de créer des « concepts[24] » en lieu et place de la philosophie, la vision qu'a Deleuze de l'économie, de la gestion et des entreprises est assez pauvre, voire erronée. Les rares développements spécifiques sur ces sujets se focalisent sur l'argent et sa (dé)possession, sans que ne soit perçue la spécificité du capitalisme contemporain, qui va bien au-delà de la question de la rente[25]. Ce constat n'est pas récent et n'est pas spécifique à Deleuze (et Guattari) : identiquement, Foucault, Veyne et d'autres philosophes qui ont consacré une partie de leur réflexion au gouvernement des hommes et des choses (Agamben, par exemple) ont une connaissance faible voire nulle du fait gestionnaire. Le Texier rappelle à juste titre que « Foucault n'a jamais pris l'entreprise pour objet d'étude [et] n'a pas saisi la rupture épistémique qu'a constitué le taylorisme au sein des théories et des pratiques de la gestion. (…) L'hypothèse d'un art de gouverner proprement managérial n'a été que brièvement esquissée par Foucault et ne semble pas l'avoir véritablement intéressé. » Quant à Deleuze, il brosse de la gouvernementalité managériale un tableau maladroit où l'argent et la dette sont cardinaux ; il « minore ainsi les fonctions d'organisation et de savoir qui caractérisent la rationalité gouvernementale gestionnaire, ainsi que le principe d'efficacité qui en constitue le cœur[26] ».

Il est pourtant un texte de Deleuze qui connaît une belle prospérité chez les chercheurs en management, sans doute parce qu'il est court (quand Deleuze est souvent prolixe) et que son titre est explicite (quand Deleuze est souvent obscur à dessein). Il s'agit évidemment du « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle[27] », qui permet des analyses (outrées, il va sans dire) où l'analogie l'emporte souvent sur la sagacité en prenant au premier degré certaines remarques du texte, soit pour dénoncer la mainmise de l'informatique sur le contrôle (et soulever des questions neuves : « qui contrôle les contrôleurs ? »[28]), soit pour pointer le rôle des technologies de l'information et des communications dans le transfert du panoptique disciplinaire hors les murs[29], avec un ancrage en logistique[30] ou en marketing[31]. Mais ces réflexions rencontrent rapidement un écueil : le panoptique est une idée, pas une structure physique, et que la surveillance soit délocalisée ou réticulaire n'empêche en rien de plaquer une lecture foucaldienne sur ce qu'elle provoque.

La différence essentielle entre la société disciplinaire et la société de contrôle réside dans la place de la norme : dans un cas, elle est l'élément *ex post* ; dans l'autre, *ex ante*. Effectivement, la normalisation est le processus que doivent permettre les lieux d'enfermement (dont on doit sortir guéri, éduqué, épuisé, dissuadé – ou ne pas sortir) tandis qu'elle est le point de départ des sociétés de contrôle dont Deleuze a l'intuition dès 1987, lors de sa conférence à la Fémis[32]. En synthèse, la discipline mène à la normalisation ; la

---

[24] *QQPh*. À rapprocher du procès, moins relayé mais tout aussi corrosif, fait par Deleuze à l'enseignement universitaire de la comptabilité (dans l'*Abécédaire*, 1988-1989).

[25] Comme le chapitre « 7000 av. J.-C. – Appareil de capture », *MP*.

[26] Th. Le Texier, « Foucault, le pouvoir et l'entreprise : pour une théorie de la gouvernementalité managériale », *op. cit*., p. 71-72.

[27] G. Deleuze, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'Autre journal*, n° 1, mai 1990, repris *in Pp*.

[28] M. Bidan, « Relecture du post-scriptum de Gilles Deleuze pour temps numériques », *The Conversation*, 7 décembre 2015.

[29] A. Leclercq-Vandelannoitte, H. Isaac, « Technologies de l'information, contrôle et panoptique : pour une approche deleuzienne », *Systèmes d'information & management*, vol. 18, n° 2, 2013, p. 9-36.

[30] A.-F. Kogan, « TIC, tac, tic, tac… Du temps traqué au travail contrôlé : le cas du transport routier de marchandises », *Terminal*, vol. 28, n° 118, 2016.

[31] D. Zwick, J. Denegri-Knott, « Manufacturing Customers: The database as New Means of Production », *Journal of Consumer Culture*, vol. 9, n° 2, 2009, p. 221-247.

[32] G. Deleuze, *Qu'est-ce que l'acte de création ?,* Conférence donnée dans le cadre des mardis de la fondation Fémis, Paris, 17 mars 1987.

normalisation permet le contrôle. C'est cette nuance qui apparaît en filigranes dans certains commentaires d'Ottaviani[33] ou de Martinez[34] ainsi que, par exemple, dans l'article de Floris et Ledun qui montrent comment la collaboration consentante du client à sa propre domination « est conditionnée par l'emprise et l'envahissement d'un mode de vie productiviste et consommatoire auquel il est difficile d'échapper, et qui a toutes les apparences de la normalité indiscutable[35] ».

Si Deleuze pointe l'enjeu de la normalisation *a priori* pour gouverner les individus, il est plus impressionniste quant aux moyens de la mener à bien. Si, au détour d'un paragraphe, il évoque bien un couple désormais célèbre (mots d'ordre/mots de passe) pour distinguer l'outil qui permet de surveiller ou de contrôler selon les cas, la mention est laconique, allusive, et procède plus du jeu de mots malicieux que de l'analyse rigoureuse. La nature des mots d'ordre et leur puissance sont explorées avec plus de consistance dans un autre texte, particulièrement fertile pour saisir les mécanismes à l'œuvre dans le processus de domestication des individus : le chapitre « 20 novembre 1923 – Postulats de la linguistique » de *Mille plateaux*. Il y est d'ailleurs explicitement précisé que ces deux concepts sont inter-reliés, « [qu']il y a des mots de passe sous les mots d'ordre. (…) Le même mot a sans doute cette double nature : il faut extraire l'une de l'autre – transformer les compositions d'ordre en composantes de passages[36] ».

Dès lors, qu'est-ce qu'un mot d'ordre ? Deleuze et Guattari en avancent une définition très claire : « Nous appelons mots d'ordre, non pas une catégorie particulière d'énoncés explicites (par exemple à l'impératif), mais le rapport de tout mot ou tout énoncé avec des présupposés implicites, c'est-à-dire avec des actes de parole qui s'accomplissent dans l'énoncé, et ne peuvent s'accomplir qu'en lui. Les mots d'ordre ne renvoient donc pas seulement à des commandements, mais à tous les actes qui sont liés à des énoncés par une obligation sociale[37] ». L'ordre n'est donc pas constitué par l'injonction, mais est institué antérieurement, par la règle d'expression elle-même ; il résulte donc de la nature du langage (entendu au sens large) et non d'une famille restreinte de formes consacrées. Autre enseignement de cette définition, le mot d'ordre n'est pas le fruit d'une décision individuelle, ni d'un locuteur particulier, il procède au contraire d'agencements collectifs ; il s'agit d'une énonciation sociale, ce qui conduit presque naturellement aux deux qualités que lui assignent les philosophes : redondance (fréquence et résonance des signes) et discours indirect (l'énoncé est toujours rapporté, sans origine identifiée). Lecercle le résume sans ambiguïté : « le langage n'est pas plus intersubjectif (moyen de communication entre des sujets) qu'il n'est informatif. (…) Tout énoncé est un acte de parole (c'est la position d'Austin), mais cet acte n'est pas l'effectuation d'une intention d'agir de la part d'un sujet libre de ses actes, pas même un sujet d'énonciation. Le mot d'ordre n'a pas d'origine individuelle, et les actes qu'il porte sont issus d'obligations sociales, ils sont déterminés collectivement, même si cette détermination reste le plus souvent implicite[38] ».

---

[33] D. Ottaviani, « Foucault - Deleuze : de la discipline au contrôle », *in* E. Da Silva (dir.), *Lectures de Michel Foucault. Volume 2 : Foucault et la philosophie,* Lyon, ENS Éditions, 2003, p. 59-73.

[34] D. E. Martinez, « Beyond Disciplinary Enclosures: Management Control in the Society of Control », *Critical Perspectives on Accounting*, vol. 22, n° 2, 2011, p. 200-211.

[35] B. Floris, M. Ledun, « Le marketing, technologie politique et forme symbolique du contrôle social », *Études de communication*, n° 28, 2005, p. 125-140.

[36] *MP*, p. 139.

[37] *MP*, p. 100.

[38] J.-J. Lecercle, « Machinations deleuzo-guattariennes », *Actuel Marx*, vol. 52, n° 2, 2012, p. 108-120.

En ne retenant de ce chapitre de *Mille plateaux* que les slogans (« Le Langage n'est même pas fait pour être cru, mais pour obéir et faire obéir[39] »), le lecteur passerait à côté du sujet et, par exemple, serait tenté de dénoncer l'usage intensif de l'impératif publicitaire. Ce matraquage d'injonctions est réel (et parfois incongru : « Venez comme vous êtes » ; « Deviens ce que tu es » ; « Soyez vous-mêmes » ; « Pensez différemment », *ad. lib.*) mais n'est pas l'expression de la domination par la normalisation que dissèquent Deleuze et Guattari. Les mots d'ordre sont au cœur d'agencements collectifs dans lesquels l'expression est un système sémiotique, un « régime de signes », une machine qui surcode le langage. Pour poursuivre l'exemple de l'impératif publicitaire, ce n'est pas l'accroche « Choisissez l'université ! » qui doit être condamnée mais bel et bien ce que la grammaire publicitaire (lexique et syntaxe, mise en page, illustration) transmet en deçà du visible et qui s'impose au destinataire. S'il n'était autant galvaudé[40], on citerait l'exemple du film de John Carpenter *They Live* (1988) qui illustre ce principe lorsque le héros perce le secret de la domination du monde par des extraterrestres : les envahisseurs diffusent des injonctions *sous* les images commerciales (quel qu'en soit le canal de diffusion : affichage, presse, télévision). Invisibles aux yeux humains, ces formules impératives s'imposent de façon irrépressible aux terriens, rendus parfaitement dociles quand ils sont sommés de consommer, de se marier et de se reproduire. Le rapport de force inhérent aux agencements de mots d'ordre est traduit visuellement par le réalisateur canadien.

Deleuze et Guattari montrent comment les présupposés implicites que sont les mots d'ordre se dispensent de commandements explicites, comment, en quelque sorte, la règle de grammaire se passe du sens des mots. Évidemment, la « grammaire » est à comprendre dans une acception extensive et concerne l'ensemble des structures de l'expression et non simplement les catégories qui sous-tendent la linguistique. La démonstration de l'efficacité de cet « ordre muet des choses[41] » est apportée par un artiste contemporain, Nicolas Simarik[42]. En 2006, il a réalisé une œuvre d'art un peu particulière puisqu'il s'agissait de la reproduction exacte des 1000 pages d'un catalogue de La Redoute, reprenant très fidèlement la charte graphique du célèbre distributeur, en vente en librairie. Personne ne détecte la différence de marque en couverture (La Déroute) et le changement le plus important est à l'intérieur : en lieu et place des mannequins, toutes les photographies mettent en scène les habitants d'une cité de Toulouse, portant leurs propres vêtements. La maquette est la copie conforme de celle du catalogue officiel dont les prix ont été simplement remplacés par l'heure de prise de vue de la photo et le texte par un *Lorem Ipsum*[43]. Le catalogue du vépéciste nordiste n'a pas été choisi au hasard : il s'agit d'un objet commercial largement éprouvé, conçu plusieurs mois à l'avance et dont les choix esthétiques millimétrés sont soupesés en fonction des achats qu'ils vont déclencher. La place d'un produit permet de prévoir précisément ses ventes à venir. Or, Nicolas Simarik constate que s'il y avait eu des prix dans son catalogue parodique, il y aurait eu des commandes, établissant ainsi la force du conditionnement de la grammaire du marketing. Peu importe le produit, le mannequin, les arguments, les prix : la mise en page conçue pour ordonner « achetez ! » fait acheter. Ni jugement, ni sentiment, comme disent Deleuze et Guattari, juste un commandement. Et la transformation incorporelle instantanée déclenchée par l'agencement des mots d'ordres (celle qui fait sans délai d'un accusé un

---

[39] *MP*, p. 96.

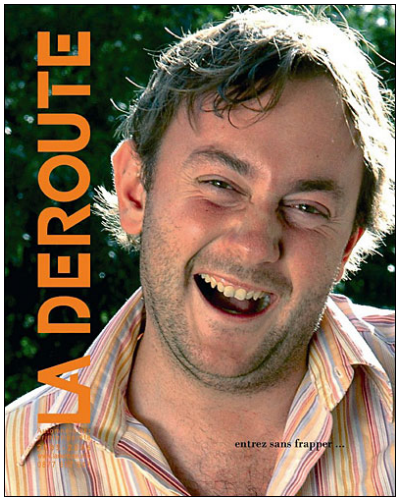
[40] Jusqu'à voir figurer les slogans du film sur des vêtements, mise en abyme dont il n'est pas certain que le piquant soit perçu par les adolescents qui achètent casquettes et T-shirts estampillés « Obey ».

[41] « On ne cesse de passer des mots d'ordre à l' « ordre muet » des choses, comme dit Foucault, et inversement », MP, p. 111.

[42] N. Simarik, *La Déroute*, Toulouse, Entrez sans frapper, 2006.

[43] Il s'agit du faux texte standard employé pour la composition et la mise en page depuis le XVI^e^ siècle.

condamné) opère ici en transformant le lecteur en client, en créant le manque (donc le désir), en provoquant l'achat impulsif.





L'ordre est contenu dans la règle : la police et ses conséquences managériales

Deleuze et Guattari expliquent, de façon particulièrement didactique, comment un langage apparemment creux peut, s'il s'insère dans des agencements complexes où les signes font sens, transformer les êtres. L'appareillage conceptuel qu'ils élaborent offre une clé de compréhension de la manière dont la normalisation managériale se diffuse : les mots d'ordre forment le fil théorique qui permet d'échapper au labyrinthe qu'arpentent quotidiennement consommateurs fidèles et managers disciplinés, dédale hanté d'injonctions contradictoires, de simulacres, d'incitations hors d'atteinte et de discours soumis à un savant cryptage technique. Sans autre objet qu'eux-mêmes et leur propre performativité, les mots d'ordre constituent l'instrument redoutablement efficace de la managérialisation de la société. À ce stade, le paradoxe pointé par Legendre dès 1982[44] est résolu : pourquoi les entreprises produisent-elles autant de mots aussi vides de sens, pourquoi fabriquer des écrits que personne ne lit, montagnes de prospectus jetés à peine saisis, affiches où l'œil à peine se pose ? Le créateur de l'anthropologie dogmatique a perçu combien la grammaire et l'agencement l'emportent sur le lexique et le sens, à quel point ce qu'il qualifie de juridisme gestionnaire et de construction pseudo-scientifique des écrits permet d'affirmer l'autorité : par ce biais, l'ordre est contenu dans la règle (la mise en forme) et non dans le discours (l'information). L'amas des écrits qui ne manque pas de sidérer Legendre est un constituant de cette règle : trop dire permet d'être entendu sans être écouté, trop écrire permet de marteler sans être lu – et d'être obéi dans tous les cas[45]. Un discours indirect absolument redondant qui prolonge le dogme du management dans le temps et dans l'espace.

---

[44] P. Legendre, *Paroles poétiques échappées du texte. Leçons sur la communication industrielle*, Le Seuil, 1982.

[45] Les lettres surréalistes de réponse aux offres d'emploi envoyées par l'artiste Julien Prévieux (*Lettres de non-motivation*, Zones, 2007) étayent ce raisonnement : écrire n'importe quoi, mais le mettre en forme parfaitement suffit à obtenir une réponse des employeurs. La procédure l'emporte sur le propos. Convenablement présentées, les onomatopées (« Riaire en voche voltradile. Poompiloutruche ? ») ont reçu une proposition d'entretien.

Deleuze et son complice illustrent leur raisonnement avec les communiqués de police dont la vraisemblance importe peu et où seul compte ce qui doit être retenu. À ce stade, un exemple tout aussi parlant semble devoir être mobilisé : la police des communiqués. La typographie, on le sait, peut être identifiée comme la voix du texte, la manière dont il est entendu quand il est lu[46]. L'histoire de la création, de la diffusion et, parfois, de la disparition des caractères d'imprimerie est une chronique culturelle où se croisent politique, religion, arts et sciences, suicides et rivalités amoureuses. La communication des entreprises n'est bien sûr pas à l'écart, qu'il s'agisse de s'adresser aux employés ou aux consommateurs. Les extravagances (parfois meurtrières) des États sont connues : on sait comment l'Allemagne hitlérienne a imposé l'impression des livres et affiches en caractères gothiques, seul lettrage susceptible d'exprimer la pureté de la Nation, à l'inverse des caractères romains « dégénérés » (Mussolini ne partageait pas cet avis), allant jusqu'à arrêter Paul Renner après une conférence où ce typographe fit l'éloge des polices romaines – en 1941, de façon tout aussi nuancée, le Reich interdira le gothique (qualifié de « judaïque », mais dont on s'est surtout aperçu qu'il était incompréhensible pour les habitants des pays occupés) et imposera l'utilisation de Futura, caractère romain inventé par Paul Renner lui-même en 1927. En 1969, la plaque commémorative laissée sur la lune par les Américains est gravée en Futura, sans doute jugée plus lisible pour des yeux extraterrestres que Fraktur ou tout autre caractère gothique apprécié des quotidiens sérieux (du *New York Times* au *Monde*) et des tatoueurs[47].





Quel rapport avec la gestion et le monde de l'entreprise ? Les polices de caractères soulèvent des enjeux tout aussi passionnés pour le management contemporain comme en témoignent de nombreux faits divers : le « verdanagate » (pétitions, éditoriaux, polémique, excuses, etc.) que suscita en 2009 le changement par Ikea de sa police traditionnelle (une variante de Futura, utilisée depuis 50 ans) pour adopter Verdana, considérée plus adaptée au web et plus lisible sur petits écrans[48] ; l'année suivante, c'est l'humiliation de l'État français qui dévoile le logo de son agence chargée de la protection des droits sur Internet et, donc, de la lutte contre la fraude (Hadopi), magnifiquement conçu avec la police Bienvenue, dont tout le monde (sauf Hadopi) savait qu'elle a été créée par le typographe Jean-François Porchez par

[46] On se souvient de dialogues dessinés dans *Astérix légionnaire* (R. Goscinny, A. Uderzo, 1967) où les différentes langues (celles du Grec, des Goths, de l'Égyptien) sont figurées par des écritures caractéristiques permettant au lecteur *d'entendre parler* en langue étrangère, le reste étant par convention en français.

[47] C. Burke, *Paul Renner: The Art of Typography*, New York, Princeton Architectural Press, 1998.

[48] E. Rothstein, « Typography Fans Say Ikea Should Stick to Furniture », *New York Times*, 4 septembre 2009.

et pour France Telecom, avec un contrat d'exclusivité[49] ; en 2014, une controverse surgit à propos de la consommation d'encre lors d'impressions de documents et des économies que le gouvernement américain pourrait réaliser en utilisant Garamond[50] ; ce sont les cabinets de conseils qui proposent de l'analyse psychologique pour optimiser le recrutement, en disséquant les choix typographiques des *curriculum vitæ* des candidats[51].

Tout cela ne concerne que marginalement notre propos, même si la normalisation managériale resurgit toujours : certaines entreprises américaines imposent Verdana (une police « neutre », conçue par Matthew Carter pour Microsoft en 1996) pour éviter qu'un employé essaye de séduire le patron avec une police « originale »[52]. L'enjeu porte au-delà de ces usages plus ou moins adroits et renvoie directement à ce que permet la règle indépendamment des mots, pour reprendre la logique de Deleuze et Guattari. Une police de caractères dispose d'un pouvoir d'influence sur les comportements individuels qui est absolument indépendant des phrases et messages qu'elle contribue à mettre en forme. Pour le dire autrement, les choix typographiques contiennent la consigne à laquelle le destinataire va obéir. Le graphiste américain Rod Cavazos le dit sans ambages : « la typographie est un puissant outil de modification de comportement. Transparent pour le consommateur, transcendant pour le graphiste qui sait comment l'utiliser[53] ». En 1957, des typographes de la fonderie Haas créent une nouvelle police, Neue Haas Grotesk qui va permettre d'illustrer ce pouvoir de la mise en forme du lettrage. Sous son nom commercial (Helvetica), elle devient l'une des polices de caractères les plus utilisées au monde, désormais incontournable (ses 50 ans ont été célébrés par des expositions[54], un documentaire[55], des livres[56]). Helvetica a rapidement séduit pour ses qualités objectives – l'équilibre, la clarté, la lisibilité, la neutralité – qui en ont fait la police privilégiée des entreprises : American Airlines, 3M, Bell, BMW, Jeep, Lufthansa, Kawasaki, Agfa, BASF, Manpower, Caterpillar, Intel, Nestlé, Évian, Tupperware, Saab et de nombreuses autres marques vont habiller leurs identité visuelle avec elle[57]. Mais pour les mêmes raisons, Helvetica est devenue la police des États et des administrations, pullulant sur l'affichage urbain, les formulaires fiscaux, les panneaux d'interdiction, les avertissements de sécurité, la signalétique aéroportuaire, les plans de réseaux de transport, les logos institutionnels. Sa prolifération et son apparente impartialité ont achevé de lui conférer une vertu absolue : l'autorité. La police utilisée par le Ministère de la culture et l'ONU, celle qui nous indique les toilettes et les sorties de secours est devenue un symbole de l'efficacité pour administrer les hommes, c'est-à-dire non pas surveiller des identités mais provoquer des conduites. Lorsqu'un message apparaît en Helvetica, le passant

---

[49] G. Poncet, « Logo Hadopi et police : une bourde très gênante », *Le Point*, 11 janvier 2010.

[50] J. Brownlee, « Why Garamond Won't Save The Government $467 Million A Year », *Fast Company*, 31 mars 2014.

[51] Un test en ligne : http://what-type-are-you.pentagram.com/what-type-are-you/

[52] Ces décisions sont imputables à la lecture d'un rapport édité par le fabricant d'imprimantes Lexmark en 2001, *The Psychology of Fonts* et signé d'Aric Sigman, un consultant contesté par la communauté scientifique.

[53] S. Garfield, *Just My Type: A Book About Fonts*, Londres, Profile Books, 2010, p. 326 ; en cohérence avec ces propos et de façon imagée, l'agence de typographie qu'il dirige se dénomme PSY/OPS, en référence aux opérations psychologiques des services secrets ou de l'armée.

[54] Par exemple, au MoMa de New York du 6 avril 2007 au 24 mars 2008.

[55] G. Hustwit, *Helvetica*, New York, Plexifilm, 2007.

[56] L. Müller, *Helvetica: Homage to a Typeface*, Zürich, Lars Müller Publishers, 2002.

[57] Certaines entreprises (comme Google, Apple, CNN, Coca-Cola, Airbnb, etc.) ont récemment renoncé à Helvetica pour une police commandée spécialement à leur usage (qui, de façon fortuite, ressemble très fortement à la police suisse) : la raison est strictement financière, l'utilisation d'Helvetica représentant un budget d'autant plus élevé qu'elle est déclinée sur de nombreux supports. Par ailleurs, la fonderie Haas a modernisé sa création originale en 2019 sous le nom « Helvetica Now ».

sait qu'il doit s'y soumettre ; plus précisément, il le sent, sans même réfléchir, car la voix qui se soucie de sa sécurité (« cédez le passage » ; « abri atomique »), qui lui donne des consignes formelles (« chantier interdit au public » ; « remplissez ce formulaire ») est une voix qui peut punir si on ne lui obéit pas (amende, enlèvement du véhicule, emprisonnement ou toute autre sanction non précisée). Cette puissance résulte de la confusion en un seul corps de la légitimité du droit et de l'efficacité managériale. Peu importe alors ce qu'on écrit et même si cela est lu, comme le décrit Legendre : l'obéissance est acquise. Pour les entreprises, cette puissance de la typographie est un atout magistral : comme dans le catalogue de La Déroute, le contenu est indifférent, la consigne sera transmise par la police et suivie à la lettre par les employés ou les clients. Diverses expériences menées en marketing ont montré qu'en changeant simplement la police de caractères sur une affiche (même produit, même prix, même argumentaire), les consommateurs pouvaient juger ce produit moins cher, plus propre ou plus à la mode ; et sur la devanture d'un magasin, le panneau « entrée libre » provoque plus de fréquentation s'il est rédigé en Helvetica. Comme le résument Childers et Jass : « les polices de caractères véhiculent des significations qui ont le potentiel d'influencer de façon significative d'importants concepts de marketing. Ces associations influencent la façon dont les consommateurs perçoivent les marques et ce qu'ils se rappellent des marques[58] ».



La manière dont Helvetica peut faire naître des conduites a été illustrée de façon concrète par un affrontement commercial dans lequel une victoire juridique est demeurée sans effet. Sous la férule de Steve Jobs, l'apparition des premiers ordinateurs Apple a apporté de multiples changements majeurs pour l'informatique, notamment sur la manière même de concevoir l'interface avec l'utilisateur (les icônes, la souris, etc.) ; parmi ces innovations figure le fait que les Macintosh offraient une large palette de choix de polices de caractères (Geneva, New York, Chicago, etc.) ce qui ne s'était encore jamais vu – la typographie passait pour la première fois aux mains de non-initiés. La sensibilité de Steve Jobs sur cette question est notoire ainsi que son érudition – il avait ainsi délibérément refusé que la police du système d'exploitation initial soit Helvetica qui incarnait à ses yeux la guerre du Vietnam (car les entreprises finançant l'effort militaire employaient toutes cette police). Le système d'exploitation d'Apple utilise donc Lucida Grande comme police de base jusqu'à la naissance d'une nouvelle révolution Apple, l'iPhone, pour lequel la police principale a été modifiée, remplacée de façon inattendue par Helvetica. Cette décision a été prise avec l'assentiment de Steve Jobs, alors PDG du groupe[59]. Orange bénéficiera d'un contrat de distribution exclusive, garantissant au distributeur de téléphonie un chiffre d'affaires record. Les concurrents

[58] T. L. Childers, J. Jass, « All Dressed Up With Something to Say: Effects of Typeface Semantic Associations on Brand Perceptions and Consumer Memory », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 12, n° 2, 2002, p. 93-106 (citation p. 104).

[59] Didier Lombard, PDG de France Télécom (maison mère d'Orange), a négocié l'accord d'exclusivité en juin 2007 directement avec Steve Jobs.

d'Orange ont contesté devant la justice l'accord d'exclusivité, avec succès[60]. De façon incompréhensible pour Bouygues et SFR, leurs ventes sont pourtant restées très en deçà du partenaire initial de la firme à la pomme : les consommateurs voulaient le logo d'Orange sur l'écran de l'iPhone d'Apple et rien d'autre – ils ne le savaient pas, ne l'exprimaient pas, mais seule cette option leur apportait satisfaction. Il s'avère que le logo d'Orange est dessiné en Helvetica maigre sur fond noir (comme la police système d'Apple) et qu'il était le seul à ne pas rompre l'esthétique d'un téléphone acheté d'abord et avant tout pour dans une logique d'ostentation. Helvetica criait à tous « achetez un iPhone chez Orange et nulle part ailleurs » : dont acte puisqu'en 2010, 60 % des utilisateurs d'iPhone étaient clients d'Orange.



L'ordre vient avant le langage, il est dans la règle de grammaire ; le message vient avant le texte, il est dans le choix de la police de caractères, qui charrie son histoire, son origine, ses usages et tous les messages antérieurs. La règle de grammaire dicte la conduite, la police gouverne le comportement de l'employé, du consommateur, du lecteur[61], de l'électeur. En choisissant la sage Baskerville pour ses affiches électorales, Hillary Clinton savait-elle qu'au premier regard ses électeurs associaient intuitivement ce qu'ils lisaient « à un paquet de céréales bonnes pour le cœur ou à une crème qu'on achète en cachette en pharmacie » ? À l'inverse, l'élégance volontaire de la police Gotham de Barack Obama s'exclamait « Yes we can » même quand le texte disait autre chose – le *New York Times* y a décelé « une combinaison tacite mais puissante de sophistication contemporaine et de nostalgie pour le passé américain et le sens du devoir[62] ». Aux yeux des électeurs, Gotham est une police qui dit la vérité ; pour un candidat à l'élection présidentielle, cette vertu n'a pas de prix.

Conclusion : des mots d'ordre pour diffuser une normalisation vide de sens

Grâce à la normalisation informelle et au gouvernement des conduites individuelles dans et hors des organisations qu'elle permet, les entreprises peuvent envisager la meilleure performance possible : le contrôle du personnel et des clients devient plus efficace et moins coûteux, la fidélité à l'entreprise permet un engagement total, conduisant soit à endosser des

---

[60] Conseil de la concurrence, *Décision n° 08-MC-01 du 17 décembre 2008 relative à des pratiques mises en œuvre dans la distribution des iPhones*, 2008, 48 p.

[61] Pour les textes longs, nous sommes ainsi largement conditionnés pour associer Times New Roman (police utilisée ici) à des messages honnêtes et sérieux (comme celui-ci, il va sans dire).

[62] S. Garfield, *Just My Type: A Book About Fonts, op. cit.*, p. 199-204.

pratiques immorales ou illicites, soit à acheter des produits sans utilité ou de désirer sans cesse de nouvelles marchandises, de nouvelles expériences. Dispensable et remplaçable, l'individu est standardisé et rendu anonyme, son corps modelé sur l'icône (l'ouvrier du mois, le fondateur, etc.) ou le prescripteur (le client heureux et célèbre dont on veut reproduire le sourire lumineux)[63]. L'effet de contagion de cette normalisation a été largement commenté, dépassant la sphère de l'entreprise et de la consommation pour contaminer la vie sociale (compétition, évaluation, etc.).

La partie la moins explorée restait la dynamique de cette domestication des individus et les leviers d'action mobilisés pour rendre malléables et disciplinés employés et consommateurs. Il ne s'agit évidemment pas des leviers explicites et promus comme tels (par exemple, le marketing olfactif et l'achat réflexe qu'il fait naître ou la multiplication des contrats précaires pour les nouvelles recrues) mais des agencements qui font de la docilité une nécessité. Ces dispositifs de gestion articulent pouvoir et savoir et orientent les comportements des individus : les outils comptables jouent, pour certains, ce rôle avec une puissance d'autant plus sidérante que leurs fondements scientifiques ou, simplement, logiques sont friables[64] ; la cruauté instituée dispense elle aussi de surveiller puisqu'elle inscrit le gouvernement à même les corps, en montrant aux individus la souffrance qu'ils subissent (objectifs inaccessibles et situations de manque face à des tentations toujours renouvelées)[65]. On peut également songer à la dépersonnalisation du travail, son éloignement de la réalité par le filtre des tableurs et des outils ludiques[66]. Grâce à l'apport de Deleuze et Guattari, l'intelligence de ces moyens de la diffusion de la normalisation managériale est enrichie : les mots d'ordre constituent le centre d'agencements collectifs qui enrichissent le langage d'instructions implicites. Des signes qui codent les mots dits et écrits par les entreprises, un dispositif[67] qui, en reliant les éléments de tout ordre qui forment la grammaire de l'expression (syntaxe, typographie, etc.), autorise l'expression de rapports de force qui paraissent aller de soi et mènent à cette administration des hommes et des choses qui est l'essence du management efficace.

La normalisation de l'apparence du personnel d'UBS par un *dress code* est une pratique qui rassure les clients lorsqu'ils jouent au golf avec leurs conseillers financiers ou lorsqu'ils signent un contrat de gestion de fonds dans leur agence. C'est un label de qualité, une garantie de standardisation (donc de rigueur) des procédures, au même titre que l'uniforme de l'équipier d'un restaurant McDonald's. Mais ce qui a susurré à l'oreille de la personne fortunée qu'UBS était la banque qui lui convenait, c'est Frutiger. Une police de caractères partagée avec le Rotary Club ne peut être que de bon conseil, surtout associée à Walbaum pour conférer au logo une incontestable assise germanique, gage de solidité éternelle.

---

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

[64] A. Pezet, É. Pezet, *La société managériale. Essai sur les nanotechnologies de l'économique et du social*, Montreuil, La Ville brûle, 2010.

[65] J. Le Goff, « L'effet de la norme sur le sujet : la cruauté dans le rapport managérial au corps », in J. Guittard, É. Nicolas, C. Sintez (dir.), *Foucault face à la norme*, Paris, Mare & Martin, 2020.

[66] M.-A. Dujarier, *Le Management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, La Découverte, 2015. La thèse de l'auteur, qui traite des trois familles de normes (qu'elle rebaptise « dispositif » de finalité, de procédé et d'enrôlement), trouve une illustration dans le roman *Carrières de sable* (J. Baccelli, Paris, Le Nouvel Attila, 2016) où la domestication du cadre permet d'endosser n'importe quelle cause, indifféremment, y compris celle de Daech.

[67] M. David-Ménard, « Agencements deleuziens, dispositifs foucaldiens », *Rue Descartes*, vol. 59, n° 1, 2008, p. 43-55.