



**HAL**  
open science

# Le corps organisé, entre contrôle et débordement : Le cas des professions intellectuelles

Emilie Reinhold

► **To cite this version:**

Emilie Reinhold. Le corps organisé, entre contrôle et débordement : Le cas des professions intellectuelles. Gestion et management. Université Paris Dauphine - Paris IX, 2014. Français. NNT : 2014PA090059 . tel-01285915

**HAL Id: tel-01285915**

**<https://theses.hal.science/tel-01285915>**

Submitted on 10 Mar 2016

**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.



École doctorale de Dauphine

DRM UMR CNRS 7088

**Le corps organisé, entre contrôle et débordement :**

**Le cas des professions intellectuelles**

THÈSE pour l'obtention du titre de docteur en SCIENCES DE GESTION

(Arrêté du 7 août 2006)

Présentée et soutenue publiquement par **Émilie REINHOLD**

Directrice de thèse

Professeur Isabelle HUAULT

Université Paris-Dauphine

Rapporteurs

Professeur Éric PEZET

Université Paris-Ouest Nanterre la Défense

Professeur François PICHAULT

HEC, école de gestion de l'Université de Liège

Suffragants

Professeur Ghislain DESLANDES

ESCP Europe (Paris)

Professeur Véronique PERRET

Université Paris-Dauphine

**Le lundi 8 décembre 2014 à 14h30**

*L'Université Paris-Dauphine n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*





## Remerciements

Ce travail de thèse n'aurait pu s'accomplir sans la confiance prolongée et l'exigence intellectuelle de ma directrice de thèse, Isabelle Huault. À ses côtés, chaque étape de la recherche est devenue une découverte passionnante, chaque difficulté s'est transformée en défi à relever. Son intérêt pour l'interdisciplinarité et son esprit à la fois ouvert et critique ont grandement contribué à la genèse de cette recherche. Qu'elle soit ici chaleureusement remerciée.

Que soient également remerciés pour leurs conseils, leurs pistes et leur soutien moral, tous les membres de l'équipe de recherche DRM-MOST de l'université de Paris-Dauphine et plus particulièrement : Véronique Perret, Anne Pezet, Nicolas Berland, Olivier Charpateau, Stéphane de Benedetti, Antoine Blanc, Colette Depeyre, Anne-Laure Farjaudon, Stéphan Pezé, Hélène Peton, Hélène Bovais, Johann Caillaud, Lucrèce Mattei, Marie-Aline de Rocquigny, Laetitia Legalais, Wafa Ben Khaled, Céline Berrier-Lucas, Alexandre Rambaud, Yulia Altukhova, Claudine Grisard, Ingrid Fasshauer, Lambert Jerman, Stéphanie Tissier, Anne Vancaelemont, Vivien Blanchet, Chahira Mehouchi, Véronique Magista, Delphine Minchella, Guillaume Flamand, Stéphane Jaumier et Julia Parigot. Je n'oublie pas non plus Alice Audrezet, Audrey Davoust, Maggie Scordel, Manuel Cartier, Thibaut Barbarin, Denis Darpy et Béatrice Parguel, chercheurs à DRM-ERMES.

Je remercie aussi Norbert Alter, Emmanuel Lazega, Philippe Chaniel, Pierre Maclouf, Marc Glady, Anthony Hussenot, Éric Pezet, Joan Le Goff, Yoann Bazin et Masoud Shadnam qui m'ont tous inspirée dans mes recherches. Juliette de Roquefeuil, Astrid Jouslin ainsi que le personnel très compétent de la bibliothèque de recherche m'ont apporté leur soutien au quotidien de Dauphine, ce qui est loin d'être négligeable. Je pense également à Claudia, Igor Antic, Alain Bernardini, le collectif 1.0.3, Philippe Mairesse et surtout à Virginie Masson et à ses nombreux complices, sans lesquels ce travail n'aurait pu être réalisé.

Par ailleurs, j'ai bénéficié de conseils et encouragements venus de l'étranger et notamment de Scandinavie : un grand merci à Bent Meier Sørensen, Daved Barry, Timon Beyes, Marius Gudmand-Høyer, Pierre Guillet de Monthoux, Annette Risberg, Christian Borch et Claudia Schnugg, rencontrés lors de mon séjour de recherche à la Copenhagen Business School, mais aussi à Torkild Thanem, Rebekah Kupit, Anders Hedman, Lars Strannegård et Emma Stenström, chercheurs à Stockholm, sans oublier Antonio Strati, André Spicer et David Cooper, chercheurs invités de DRM-MOST.

Les amis épars tels que Jaime Montes, Esma Hind Tengour, Maria Fernanda Troya, C. D. Rose, tous thésards par ailleurs mais dans d'autres disciplines, m'ont apporté leur soutien et une ouverture sur d'autres champs : la sociologie, les études arabes, l'anthropologie et la littérature contemporaine anglaise. Merci encore à Chris pour la relecture de mes documents de recherche en anglais. Famille et amis sont inestimables lors de l'entreprise escarpée de la thèse. Enfin, Aurélien, Arvid et Auguste, les trois A. partageant ma vie, ont su faire preuve d'une grande compréhension lorsque je m'enfermais pour écrire. Sans leur affection, ce travail n'aurait certainement pas pu voir le jour.

## Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	7
<b>Le corps organisé</b> .....	21
<b>Chapitre 1 Le corps et l'organisation</b> .....	23
I. Le programme de recherche .....	23
II. Polarités et inspirations théoriques .....	29
III. L'organisation, l'organisme, l'organe : vers une définition du corps organisé.....	39
IV. Un concept central : la notion de <i>body work</i> .....	45
<b>Chapitre 2 Le corps contrôlé</b> .....	54
I. La gestion des corps dans l'espace.....	56
II. Avoir une apparence professionnelle : le corps en tant que surface disciplinée .....	62
III. L'autocontrôle corporel.....	69
IV. L'hypothèse de la déssexualisation .....	75
<b>Chapitre 3 Vers le corps non-organisé</b> .....	84
I. Résister .....	85
II. Sortir .....	92
III. Se faire un Corps sans Organes .....	97
IV. Gesticuler.....	106
<b>Méthodologie</b> .....	118
<b>Chapitre 4 Le contexte étudié</b> .....	119
I. Une intervention d'art dans une banque d'affaires .....	119
II. Les spécificités des professions bancaires .....	145
III. L'intervention d'art : une perturbation révélatrice de l' <i>embodiment</i> des banquiers .....	149
<b>Chapitre 5 Le design de la recherche</b> .....	155
I. Le positionnement méthodologique : une approche sensible.....	155
II. Mode de collecte des données .....	160
III. Mode d'analyse des données .....	167
<b>Résultats</b> .....	172
<b>Chapitre 6 Les corps observés</b> .....	173
I. Le quotidien dans les différents locaux de la banque .....	173
II. Les situations créées dans le cadre du projet de danse .....	180
III. L' <i>embodiment</i> lors des entretiens individuels.....	194
<b>Chapitre 7 Les mots sur le corps</b> .....	206
I. Le corps vécu comme une surface.....	206
II. La retenue dans les comportements .....	212
III. Les micro-pratiques de résistance.....	217
<b>Chapitre 8 Les gestes lors du travail artistique</b> .....	223
I. L'entretien de gestes : tendances générales.....	224
II. De la confusion au jeu : une typologie des réactions .....	229
III. Le geste impossible : une seconde étude du happening.....	249
<b>Le corps organisé : discussion</b> .....	257
<b>Conclusion générale</b> .....	286
<b>Annexes</b> .....	293
<b>Bibliographie</b> .....	301

# Introduction générale

---

« Il n'y a pas de santé en soi, et toutes les tentatives pour la définir ainsi ont échoué lamentablement. Ce qui importe ici, c'est ton but, ton horizon, ce sont tes forces, tes impulsions, tes erreurs, et notamment les idéaux et les phantasmes de ton âme, pour déterminer *ce qui*, même pour ton *corps*, constitue un état de santé. Ainsi il est d'innombrables santés du corps » (Nietzsche, 1881/1982 : 146).

Quand Nietzsche écrit cette phrase vers 1881, il fustige le projet normatif de la médecine moderne, voulant définir ce qu'est une âme saine dans un corps sain. S'adressant directement au lecteur, il lui pose la question de ses forces et de ses phantasmes et donc de son devenir. Cette conception émane d'un homme qui refusait tout clivage net entre maladie et normalité, convaincu que l'âme malade était aussi un état digne d'intérêt.

De manière générale, le monde du travail n'intègre pas la maladie ou l'instabilité mentale ; tout au plus a-t-il le devoir de compter dans ses effectifs un quota de personnes ayant le statut d'handicapé. Pour travailler il faut être en bonne santé ; par ailleurs et comme dit le dicton : le travail c'est la santé (il nous maintient en forme). Le corps et sa santé, appartenant à la sphère privée, sont rarement abordés en entreprise. Que la maladie puisse apparaître au travail n'est qu'un constat relativement récent, qui s'est matérialisé notamment dans l'apparition de l'expression « risques psychosociaux » (RPS). Il semble que cela soit lié au corps, à sa manière de s'organiser pour le travail, au contrôle s'exerçant sur lui, à son exclusion aussi.

C'est en 2010, moment où l'on assistait à une recrudescence des suicides en entreprise, qu'a débuté ce travail de recherche. Un ingénieur de PSA (du centre technique de la Garenne-Colombes, qui ne sera pas mon terrain final) était intéressé par mon projet initial, c'est-à-dire « les interventions d'artistes en entreprise et leur impact au niveau psychosocial ». Il s'agissait au départ d'un projet de recherche-action qui aurait pris la forme d'un contrat CIFRE dans une grande entreprise. Je me proposai d'organiser plusieurs interventions d'art dans un contexte de travail et d'en observer l'effet. Peu à peu je me suis éloignée de ce projet pour deux raisons : d'une part, malgré plusieurs entretiens prometteurs, je ne trouvais pas d'entreprise prête à se lancer dans l'expérience, d'autre part, j'ai eu connaissance d'une intervention d'art très intéressante se préparant dans une banque.

Ainsi, cette thèse aurait dû porter sur l'art en entreprise et son influence en matière psychosociale et non sur le corps organisé. L'ingénieur de PSA pensait que l'art pourrait contribuer à améliorer le moral des salariés en interrompant une atmosphère un peu morose due, selon ses dires, à un manque de diversité au sein des équipes. Il m'avait conviée à une grande réunion sur la prévention du stress au travail ; il y avait là des médecins, des ingénieurs, des responsables des ressources humaines. Lorsque nous avons fait le tour des locaux par la suite, mon interlocuteur s'est demandé pourquoi les salariés ne faisaient pas de skateboard dans les grands espaces vides bordant les lieux de travail. En repensant à ses propos, j'en déduis que pour lui les comportements trop calmes ou trop normés sont susceptibles d'empêcher un réel bien-être physique. Les salariés auraient besoin de se dépenser, de s'amuser au travail en variant les activités et les postures. La question du corps n'avait cependant pas encore fait l'objet de mon attention.

Le mal-être est en effet d'abord perçu sous un angle psychologique (voir rapport de Lachmann et al, 2010), éventuellement somatisé, mais le cœur du problème n'est pas le corps, sauf peut-être dans le cas des troubles musculo-squelettiques (TMS), pathologie plutôt liée au travail industriel et aux gestes répétitifs. Une vision dualiste, héritée de la philosophie cartésienne, prédomine : les questions corporelles sont laissées de côté, comme si l'on présupposait que le corps s'adaptait à tout type de contexte. L'organisation, exerçant un contrôle considérable sur les corps, ne peut cependant les ignorer. « Le corps constitue

le point nodal du dispositif gestionnaire, alors même qu'il finit par disparaître derrière les outils et pratiques, les concepts et les mots » (Le Goff, 2012 : 1833).

Si les organisations ont recours à l'ergonomie afin d'adapter le travail à l'humain et non l'inverse, souvent elles se posent peu la question du corps organisé, ou du corps tel qu'il est vécu dans son intégrité. L'ergonomie physique vise principalement trois objectifs : le bien-être au poste de travail, une productivité accrue et une réduction des accidents de travail et des maladies (voir rapport de la Commission Universitaire de Santé et Sécurité au Travail Romande, 2005). Le bien-être corporel est en lien avec les gestes accomplis et la posture de travail, ceux-ci devant produire un certain confort ou en tout cas éviter la souffrance. L'ergonome observe en premier lieu l'activité, se concentrant sur la tâche à accomplir par le salarié. Si l'on prend le cas de l'aménagement du poste de travail à l'écran, les consignes concernent surtout les dimensions des surfaces et des espaces, le réglage des différentes hauteurs (bureau, chaise, clavier) mais également l'éclairage (équilibre entre lumière naturelle et artificielle), la température et la fréquence des pauses (ibid : 18-26). On y apprend que « de courts et fréquents exercices physiques aident à décontracter la musculature et à améliorer la circulation sanguine » (Ibid : 25). Mais comment faire des exercices physiques si l'on travaille dans un espace collectif et surtout quel type d'exercices faire dans un bureau ?

Loin de vouloir remettre en question les apports de l'ergonomie physique, cette thèse vise une approche plus organisationnelle du corps ; si celui-ci est bien fait de chair et d'os, il est aussi une entité incertaine, en constante évolution et avec des besoins et des désirs complexes. C'est le corps tel qu'il est vécu, pensé et habité, le corps et ses différents devenirs, au travail et au-delà du travail, qui est l'objet de cette thèse.

Les questions liées au comportement du corps, à savoir les normes de politesse, les différents codes vestimentaires, la manière de séduire les autres ou d'utiliser un artefact, les signaux envoyés et reçus par les corps, tout cela pourrait paraître un objet d'étude anecdotique. Mais comme l'ont montré Norbert Elias et Michel Foucault, ces normes et leur acceptation véhiculent des questions politiques. La retenue et l'autocontrôle, l'ordre

que nous imposons à nos corps, sont des manières de nous policer afin de vivre en paix avec les autres dans la cité ou dans l'organisation. Le conflit est largement évité par les normes corporelles en vigueur ; prendre la parole en cas de désaccord (*speak up*) face à un grand nombre de personnes est un acte difficile à accomplir, un acte dont le sujet ressent l'ampleur dans tout son corps. « *It is as if the entire body trembles and the heart becomes heavier with each word that is uttered. It is I' who speaks and the awareness of that is mediated by the entire nervous system* » (ten Bos, 2011 : 287). Les limites des corps de chacun sont clairement fixées, les relations humaines ont un cadre précis dicté par les normes de politesse et de décence. La gestion des relations entre les corps semble centrale pour organiser les sujets en un tout maîtrisable. Chaque corps est à sa place, certains étant plus corps que d'autres, c'est-à-dire plus vulnérables, plus exposés aux regards. Les frontières du corps et donc les frontières entre les corps ne sont que rarement remises en question. C'est pourquoi la théorie des organisations tend de plus en plus à prendre au sérieux la question du corps organisé, problématique qui s'inscrit dans un contexte socio-historique singulier.

Le monde occidental contemporain valorise en effet la beauté et la performance des corps et tend à les homogénéiser. Dans un même mouvement, les acteurs se distinguent grâce à leurs corps, chacun cherchant son style, son identité, son genre. Mais les canons de la beauté restent assez stables : il s'agit d'être mince, en forme, bronzé, d'exposer ses attributs de féminité ou de masculinité. De nombreux auteurs ont souligné l'obsession de notre époque à propos de la beauté du corps (Lipovetsky, 1989) et du refus de son vieillissement (Juvin, 2005). Il est aussi devenu important d'être en forme, bien dans sa peau, physiquement actif (voir l'ouvrage de Cederström & Spicer, à paraître chez Polity Press : *The Wellness Syndrome*). Il semble y avoir là un culte du corps, que l'on peut voir à l'œuvre dans la mode, la cosmétique, mais aussi dans le naturisme, la diététique, les soins à la personne ou le sport. Il s'agit de savoir se maîtriser, se connaître mais aussi évoluer. Le « développement personnel » insiste sur la nécessité d'être bien dans son corps, ce qui passe par des pratiques comme la méditation, les arts martiaux ou la danse bien-être. Les technologies de mesure du corps, comme les applications smartphone, la biométrie, le scan de l'iris, les tests ADN, l'imagerie médicale, contribuent à sa parfaite connaissance. Il semblerait que l'individu ne soit plus capable de connaître son corps simplement ; il a besoin d'avoir toujours plus de détails à son sujet.

Si, malgré les nombreux soins et exercices corporels proposés par le marché, une femme ne se sent pas assez belle ou bien dans sa peau, elle peut avoir recours à la chirurgie esthétique, désormais accessible à tous. Le corps humain est considéré comme un projet (Shilling, 2012) ; à chacun de veiller à faire fructifier son capital physique. Nos corps peuvent être modifiés et améliorés à l'infini, ce qui est aussi une conviction du courant *transhumaniste*, proche du groupe Google. L'humain étant dépassé, la puissance du cyborg serait l'avenir du corps. « Aujourd'hui, la convergence des technologies dites NBIC (nano, bio, info, cognosciences) contribue à ouvrir un champ de possibilités sans cesse plus vaste, que nous appelons 'augmentation ou amélioration humaine' » (voir le site de l'association française transhumaniste mais également un très bon documentaire produit par Arte).

Toutes ces possibilités offertes aux corps semblent pourtant être à double tranchant en ce qu'elles peuvent contribuer à éloigner l'individu de lui-même, à savoir de son propre corps, inévitablement vieillissant et mortel.

Les réflexions qui précèdent montrent que le corps est une construction sociale, une entité travaillée à la fois de l'intérieur et de l'extérieur. Si nos corps ont changé depuis le moyen-âge, c'est aussi parce que nous les appréhendons différemment (Corbin, Courtine & Vigarello, 2006). « Parler de construction sociale du corps rompt avec l'expérience ontologique à la fois individuelle et commune qui contribue à poser le corps comme expression naturelle de la personne » (Detrez, 2002 : 17).

Par ailleurs, la question de l'organisation du corps au travail semble inséparable de sa vie au quotidien ; le travail prenant une place considérable dans nos vies, il transforme nos corps. Mais ceux-ci réagissent en retour, résistant ou s'échappant d'une organisation trop prégnante. Ainsi des mouvements contradictoires ou complémentaires s'opèrent : d'un côté le travail est devenu très immatériel, abstrait, de l'autre les « loisirs » tendent vers les expériences profondément corporelles (yoga ou sports extrêmes, voyages culinaires, tourisme sexuel). La dépense physique n'étant pas assurée par le travail intellectuel, il s'agit de se construire un corps, de recouvrir ou de découvrir ses forces ailleurs.



Les professions intellectuelles – consultants, scientifiques, comptables, avocats, banquiers, etc., toutes les personnes que l'on a pu appeler des « cols blancs », travaillant souvent au sein de grandes structures – sont aussi touchées par un certain mal-être (Courpasson & Thoenig, 2008). Elles pourraient également être rapprochées de ceux que l'on appelait historiquement les « notables », à savoir ceux dont l'avis comptait au sein d'une communauté réduite (médecin, avocat, notaire, maire). Même si elles n'impliquent pas un travail à la chaîne et une pression physique sur le corps, les activités associées à ces professions ont un impact sur l'organisme. Les discours et les symboles qui leur sont propres s'inscrivent sur les corps de manière parfois insidieuse, modifiant en profondeur leur économie interne. Les signes ornant et enrobant les corps, à savoir la chemise blanche, le costume, le tailleur, les ongles longs, la cravate, les talons, etc. ont un effet sur les comportements. Le corps n'est pas directement instrumentalisé comme au temps du management scientifique, mais il semble mis à distance, ignoré. Si l'entreprise veille au bien-être de ses salariés (espaces de sieste, de restauration, de sport), elle a aussi tendance à envahir toute leur vie. La question de l'équilibre entre travail et vie privée (*worklife balance*) est liée à la question du corps organisé. Dans les professions intellectuelles il n'y a plus de séparation nette entre travail et loisir : le salarié peut travailler partout et à toute heure, sans être présent sur son lieu de travail. Il en résulte du surtravail et une pression accrue sur le corps, que l'on ne peut pas toujours imputer aux entreprises. Le salarié, parfaitement autonome, s'en prend souvent à son propre manque d'organisation : s'il n'a pas réussi à clore un dossier, il va l'emmener chez lui. C'est à lui qu'il revient d'organiser son corps pour le travail en veillant à faire du sport, à ne pas boire trop d'alcool, à ne pas trop travailler, bref en adoptant une bonne « hygiène de vie ». L'équilibre n'est jamais donné ; c'est à chaque individu de l'inventer, en s'adaptant aux différentes contraintes s'exerçant sur son corps. Ainsi, le travail intellectuel, peu étudié d'un point de vue corporel, pourrait s'avérer aussi éprouvant que le travail industriel, ce dernier étant plus visible, plus routinier et organisé de manière plus collective. Il est toutefois délicat de comparer les différentes professions ; il ne faudrait pas opposer trop rapidement travail manuel et intellectuel, tous deux mobilisant corps et esprit. Quel est le rôle du corps dans nos différentes activités ? Comment les corps s'organisent-ils pour le travail intellectuel ?

Ce travail de thèse prend naissance dans la théorie des organisations et plus spécifiquement au carrefour de trois courants de recherche : les études critiques en management (*critical management studies*, CMS), les perspectives esthétiques sur les phénomènes organisationnels (*organizational aesthetics*, OA) et le champ « corps et organisation » (*body and organization*). Ces courants ne sont pas séparés, au contraire leurs emprunts mutuels sont particulièrement fructueux. Les CMS et leur développement depuis les années 90 (Fournier & Grey, 2000), principalement depuis la Scandinavie et le Royaume-Uni, mais également depuis la France (Leca, Golsorkhi & Huault, 2009), ont largement contribué au développement des deux autres courants, moins connus de la communauté scientifique internationale. C'est grâce aux perspectives esthétiques que mon intuition concernant l'importance de l'art et du sensible pour la compréhension de l'organisation a été confirmée. Les perspectives critiques me semblaient intéressantes parce qu'elles s'attachaient à déconstruire une réalité trop souvent donnée pour acquise (*taken for granted*). Pour cela, elles s'adossaient à la philosophie et à la sociologie, avec lesquelles j'étais déjà familière grâce à ma formation initiale. Au final, le champ « corps et organisation », apparu dans les années 2000 au sein des CMS, s'est révélé être le plus adéquat pour interpréter ce que j'observais sur mon terrain dès 2011.

Si la littérature traitant du corps organisé commence à être abondante, c'est le travail de Torkild Thanem, norvégien formé en Angleterre, maintenant professeur à l'université de Stockholm, qui constitue le point de départ théorique de cette recherche. Après une thèse sur le corps, il est le premier à avoir établi le lien entre le corps deleuzien et l'organisation. Il a également publié un ouvrage très original sur l'organisation monstrueuse (Thanem, 2011). C'est pourquoi il m'a semblé nécessaire de lui rendre visite lors d'une conférence qu'il avait organisée (*Embodied identities at work*, mai 2013, Stockholm).

Lors de notre discussion sur le corps organisé et ses limites, Thanem évoque des pratiques au travail, parfois tout à fait banales : le fait de sortir de ses habitudes, de se lier à de nouvelles personnes, de s'échanger les rôles, voire d'expérimenter avec le genre en l'exagérant ou en le brouillant. Comme Gilles Deleuze, il parle avant tout des pratiques ; il est fasciné par les personnes ordinaires se lançant dans des activités extra-ordinaires pour faire bouger les choses. Il sait que l'engagement politique passe avant tout par un engagement des corps ; il me donne l'exemple de ces hommes hétérosexuels ayant soutenu leurs collègues gays en se faisant passer pour des gays. Thanem pense qu'il devrait y avoir

plus de place pour les individus au travail, et par là il entend leur personnalité entière. Il est convaincu qu'il serait aussi difficile de trouver dans la vie réelle un corps parfaitement organisé qu'un Corps sans Organes (corps fluide théorisé par Deleuze) ; on se situe toujours dans un entre-deux, entre organisation et non-organisation.

Jouant avec l'idée d'organisation du corps, Thanem se demande si nous ne sommes pas tous des Corps sans Organes qui cherchent à s'organiser... La non-organisation serait première : c'est une situation où les forces du corps sont pour ainsi dire à l'état sauvage, excessives et fluides, incontrôlables. Cela contredit l'idée selon laquelle l'organisation serait première et qu'il nous faudrait dépasser l'ordre imposé par l'organisme, par les normes sociales, et au final par l'autocontrôle. Mais si le corps est par essence excessif, chaotique, indéterminé, alors ce que nous cherchons à faire c'est de lui donner une direction, un usage, un frein. « De tous les animaux, l'homme apparemment est celui qui tient sous contrôle le plus grand ensemble de barrages et de passages libres, de 'oui' et de 'non', de permis et d'interdits. Mammifère à freins. L'animal qui supporte le tableau de bord le plus compliqué » (Henri Michaux cité par Beaulieu, 2002 : 517-518). S'il est parfois difficile d'organiser son corps, il est également difficile de sortir de l'auto-surveillance. Il faudrait pour cela expérimenter d'autres états corporels, ce qui revient à dire d'autres états de conscience. Sortir de soi pour habiter ailleurs, voilà pourquoi il serait intéressant d'échapper à l'organisation ou aux habitudes du corps.

L'étude du corpus « corps et organisation » se révélait ainsi de plus en plus intéressante et a abouti à plusieurs constats. Premièrement, les auteurs cherchent tous à réintroduire la question du corps tel que vécu par les acteurs (*embodiment*) ; cette question a été pendant longtemps relativement absente à un double niveau : celui des organisations et celui de la théorie des organisations. Deuxièmement, ils font état d'un manque d'études empiriques sur le corps au travail ; c'est pour cela peut-être que de nombreux auteurs s'adossent à la sociologie, habituée déjà à décrire les corps à l'ouvrage. Mais le courant des *body studies* et ses héritiers en théorie des organisations se sont surtout intéressés au travail industriel ou au travail impliquant très directement le corps (artisanat, arts du spectacle, services, soins à la personne, prostitution). Or, les membres des professions intellectuelles ne sont pas dénués de corps ; ils ont eux aussi une manière de s'incarner au travail, opérant par la séduction, l'effacement, l'humour ou encore la domination physique de l'autre. Le travail

corporel (*body work*) qu'ils accomplissent est souvent considérable, comme le prouve par exemple la grande fatigue que peut éprouver un enseignant après avoir donné un cours. De plus, chaque profession ou organisation comporte une multitude de normes corporelles que les acteurs se doivent de respecter. Ainsi, l'apparence du corps et sa gestuelle dans une profession donnée deviennent des sujets d'étude revêtant un caractère politique, ce qui ne peut manquer d'intéresser en retour les CMS.

L'étude plus approfondie du champ « corps et organisation » a par la suite révélé des perspectives parfois limitées, à la fois d'un point de vue théorique, empirique et méthodologique. Se focalisant sur la question du contrôle, les auteurs se demandent surtout comment les corps sont disciplinés au travail, dressés par l'organisation, contraints par la profession. Mais comme dirait Marius Gudmand-Høyer, qui a accepté de discuter ce projet de thèse à la Copenhagen Business School au printemps 2013, « *the body can do so much more than being controlled* ». Le corps organisé est intéressant à analyser dans toute sa complexité : il est à la fois inscrit et acteur, vécu et vu, dedans et dehors, ici et ailleurs. « Le corps est le point zéro du monde, là où les chemins et les espaces viennent se croiser le corps n'est nulle part : il est au cœur du monde ce petit noyau utopique à partir duquel je rêve, je parle, j'avance, j'imagine, je perçois les choses en leur place et je les nie aussi par le pouvoir indéfini des utopies que j'imagine » (Foucault, 1966/2009 : 18). Cette citation contraste fortement avec les passages de Foucault habituellement cités par les auteurs critiques. La contribution théorique de ce travail doctoral serait de dépasser la vision foucauldienne classique adoptée par la théorie des organisations et focalisée sur la dimension disciplinaire pour montrer qu'il existe une autre manière de penser le corps. Celle-ci est liée à ses possibilités, à ses débordements, à sa marge de manœuvre face à l'organisation.

Ce travail de thèse oscille ainsi entre contrôle et débordement, ce dernier terme permettant d'illustrer à la fois la fluidité, l'émoi, l'excédent du corps au niveau individuel et le pouvoir politique qui lui est lié au niveau organisationnel. (Le mouvement désordonné d'une foule est parfois appelé débordement.) Il se décline en plusieurs questions de recherche, allant de l'analyse des nombreuses facettes du contrôle corporel jusqu'à l'exploration de la dimension critique propre au corps. Quelle est la nature du travail corporel accompli par les membres des professions intellectuelles ? Comment les corps sont-ils contrôlés par

l'organisation aujourd'hui ? Comment résistent-ils ? Y a-t-il des corps non-organisés dans les organisations ? Quelle est la dimension critique du corps ?

Ce document s'articule autour de trois parties. La première, de nature théorique, présente d'abord le courant de recherche s'intéressant au corpus « corps et organisation », puis aborde la question du contrôle des corps en entreprise et explore la non-organisation du corps. Si le premier chapitre est une entrée en matière, il est aussi un début de problématisation du corps organisé. La notion centrale de travail corporel (*body work*) y est abordée : il s'agit principalement du soin et de l'attention que les différents professionnels apportent à leur corps. Les deux chapitres suivants illustrent une dialectique entre contrôle et débordement du corps, c'est-à-dire entre la vision des foucaaldiens et la vision des deleuziens et assimilés. Il ne s'agit pas tant d'opposer Foucault à Deleuze, ce qui serait artificiel, que de pointer comment une pensée critique du management s'est appuyée sur leurs travaux dans une perspective de connaissance organisationnelle. Ainsi, ceux qui se réclament de la pensée de Michel Foucault, et notamment les féministes, se focalisent sur les manières dont le corps est contrôlé par l'organisation, ce qui le présente comme une surface sur laquelle viennent s'inscrire des signes et un discours. Le corps est agi plus qu'il n'est acteur. En revanche, le chapitre appelé *Vers le corps non-organisé* est composé de théories partant du corps pour le penser, se rejoignant dans une vision dynamique et processuelle du corps organisé. Sans remettre en question la réalité du contrôle corporel, la vision deleuzienne du corps permet de penser la créativité qui lui est propre, au-delà de sa signification, de sa fonction ou de sa forme. Ma réflexion théorique sur le corps organisé est ainsi axée sur la question de ses frontières, de son rapport aux autres et donc de son degré d'ouverture ou de fermeture, de solidité ou de fluidité.

La deuxième partie, de nature empirique, expose la méthode retenue pour répondre aux questions de recherche. Le terrain d'étude est une banque d'affaires américaine (une multinationale) située à Paris que j'ai dénommée Bankia ; 220 personnes, principalement de nationalité française, y travaillaient en février 2013. Les banquiers, cumulant beaucoup d'aspects de la profession intellectuelle (Alvesson, 2004), c'est-à-dire l'expertise, la relative

autonomie du travail, l'excellence, constituent une population tout à fait adaptée pour répondre aux questions que pose cette thèse.

C'est une salariée organisant des événements artistiques au cœur de la banque (à travers le comité d'entreprise) qui m'a introduite sur le terrain. J'ai ainsi pu observer les corps des banquiers et de leurs assistants à travers la perspective très originale d'une intervention d'art de longue durée. Il s'agissait d'un projet de danse contemporaine mené avec la participation des salariés ; j'ai eu la chance de l'observer du début à la fin, de juin 2011 à février 2013. La danseuse a construit un projet centré sur le geste : elle proposait aux salariés de lui montrer leurs gestes de travail mais également de participer à un dialogue de gestes, à visée plus esthétique. Dénommé *On cherche un passage*, le projet comportait plusieurs phases d'action : présentation formelle des artistes, déambulation dans les locaux en vue de trouver des participants, recueil de gestes auprès des salariés, présentation de l'œuvre finale, performance participative et pour finir, un an plus tard, happening et décrochage des œuvres (dessins).

Trois différents types de données ont permis de comprendre la manière dont les banquiers incarnent leur profession : des observations directes non-participantes du quotidien de la banque et surtout du travail des artistes avec les salariés, des entretiens individuels semi-directifs abordant la question du corps avec différents salariés et pour finir, des données visuelles résultant du projet de danse (photographies, film). J'ai abordé mon terrain en m'inspirant largement des méthodologies dites sensibles, en particulier celles qui donnent une place prépondérante aux données visuelles. Pour étudier le corps organisé, il s'agit de réfléchir à des méthodologies qualitatives innovantes, capables de mettre les corps en mouvement. Les différentes composantes de l'intervention d'art ont ainsi produit des situations très riches, amenant le chercheur à observer principalement des situations de non-routine. Pour comprendre le phénomène complexe de l'*embodiment* (incarnation ou incorporation), on a besoin à la fois d'une perspective interne (propos des acteurs) et d'une perspective externe (style corporel, déplacements, gestes). La triangulation des données a ensuite permis de percevoir de nombreux aspects du corps organisé.

La troisième et dernière partie consiste en une analyse des données et en une présentation des résultats.

Tout d'abord, le contrôle s'exerçant sur le corps des banquiers est considérable. Il passe principalement par le cloisonnement des espaces et par des normes vestimentaires très prégnantes. Mais l'autodiscipline des acteurs joue aussi un rôle important ; tous les salariés accomplissent un travail corporel important pour atteindre ou maintenir une apparence parfaite. Ce travail peut être décrit comme une construction de frontières corporelles très nettes, permettant notamment de mettre les autres corps à distance. Le travail corporel s'exerce aussi sur le corps de l'autre : il est recommandé de se conformer au style imposé, à savoir l'élégance et la discrétion, si l'on veut éviter de recevoir des remarques. Il semblerait qu'une déssexualisation soit à l'œuvre dans la banque : la personnalité de chaque corps, et notamment des femmes, est fortement canalisée. Le contexte bancaire produit ainsi une sexualité spécifique, qu'il conviendrait d'étudier plus en profondeur. Bien qu'il soit très difficile de distinguer ce qui relève de l'autocontrôle de ce qui relève du contrôle direct de l'individu par l'organisation, la banque semble déposséder les individus de leurs corps (*disembodiment*) : une distance se crée peu à peu entre l'individu et son enveloppe charnelle.

L'analyse des données a cependant permis de voir autre chose que du contrôle : quelques « signaux faibles » indiquent en effet de la résistance corporelle, de la non-organisation et peut-être une « puissance utopique » du corps. L'intervention d'art crée un espace de jeu au sein de la banque et cet espace très particulier est riche d'enseignements. Si certains salariés jouent le jeu des artistes en répondant à leurs attentes, à savoir de grands gestes spontanés, d'autres s'engagent dans un jeu plus subtil que j'ai appelé « jeu critique ». Leur corps devient un véhicule de critique, aussi bien envers l'art que l'organisation ; le jeu corporel permet de dévoiler mais peut-être aussi d'accentuer la singularité de chaque individu. Le jeu critique introduit de l'étrange, de l'informe et du non-sens dans un espace fortement symbolisé et organisé ; en ceci il n'a pas d'impact précis, sauf peut-être de réintroduire de la diversité dans une organisation très homogène. Les propos des participants révèlent par ailleurs que l'intervention de danse a déclenché chez eux une réflexion sur le geste et le bien-être corporel.

L'*embodiment* des banquiers en contexte collectif contraste cependant avec ce qui précède. En effet, ils se rendent très rarement aux événements artistiques proposés dans le cadre du projet de danse, et s'ils le font, ils ne participent que « du bout des doigts ». Cela n'est pas le

cas pour les fonctions support, c'est-à-dire les salariés portant assistance au cœur de métier ; ces personnes cherchent davantage à comprendre les attentes des artistes et s'amuse lors des événements un peu particuliers qu'ils organisent, notamment le happening. La comparaison de deux événements artistiques (vernissage et happening) a permis de révéler les normes corporelles en vigueur dans la banque : en effet, face aux artistes transgressant ces dernières, les réactions sont assez homogènes. Tous les salariés de la banque sont dans une sorte de retrait corporel, voire parfois une fuite. Ceci est lié aussi bien à la profession bancaire (prédominance du travail par téléphone, focalisation sur la figure du client) qu'à la culture très conservatrice de Bankia.

Ce travail de thèse met en évidence les leviers corporels de la résistance face au contrôle exercé par l'organisation. La résistance est principalement une affirmation par le corps, c'est-à-dire la construction d'une présence singulière par chacun des acteurs, celle-ci passant principalement par le mouvement, la gesticulation et le décalage vestimentaire. Elle pourrait aussi être une disparition des corps : le salarié pourrait se terrer, construire des frontières étanches autour de son être, ne donner aucun élément sur son identité. Pour résumer, la résistance est un jeu constant et subtil sur les frontières, à la fois celles du corps et celles de l'organisation.

En deuxième lieu, l'art au travail permet de se poser la question de la non-organisation du corps, celle-ci étant entendue comme un pôle opposé par rapport à l'auto-contrôle. La non-organisation est l'expression d'une corporéité ouverte pouvant rompre les frontières à tout moment, et ainsi questionner une situation sociale donnée. Il s'agit pour les acteurs d'aiguiser leur sensibilité et ainsi de se rendre capables de percevoir la micro-physique du désir, sorte de pendant positif de la micro-physique du pouvoir. La non-organisation permet ainsi au sujet d'être surpris par les forces habitant son propre corps, mais également de désamorcer les normes corporelles en vigueur dans une organisation donnée. Au final, elle a donc une dimension politique, bien que celle-ci ne soit pas toujours consciente.



Enfin, cette recherche souligne ce que pourrait être un corps critique, notamment à travers la notion de « jeu critique ». Lorsque les acteurs jouent avec leurs corps, cela peut provoquer des situations d'une intensité nouvelle, réintroduisant du sensible dans l'organisation. La position du jeu et son ambiguïté peuvent permettre de déconstruire la réalité dominante par des pratiques corporelles à la fois critiques et réjouissantes, proches de la fiction. Dans cette optique, le geste acquiert une importance primordiale car il permet parfois d'ouvrir les corps et de faire circuler des affects entre eux. Le geste « rare » peut en effet être conçu comme une ouverture corporelle soudaine, produisant des échos à la fois dans les membres de celui qui l'exécute et dans les corps des autres. Le geste dépasse ainsi la capacité du vêtement à critiquer les normes imposées ; il semble constituer une plus grande marge de manœuvre du corps. Le geste n'est pas un travail sur la surface, comme peut l'être le jeu vestimentaire, il est un débordement du corps qui comporte de multiples facettes. En effet, son caractère hésitant peut contribuer à rappeler la vulnérabilité du corps et donc du sujet, et son caractère osé et inhabituel peut aussi projeter l'étrangeté sur le devant de la scène.

Le corps pourrait dès lors provoquer des ruptures dans l'organisation en y introduisant du non-sens, de l'informe voire de la sensualité.

# Le corps organisé

---

## Introduction

Le corps étant souvent une « présence absente » dans les théories de l'organisation, cette partie vise à théoriser le corps au travail et plus précisément le corps organisé pour et par le travail. Quelques concepts philosophiques me permettront également de théoriser la non-organisation du corps, sorte de pôle opposé beaucoup moins abordé en théorie des organisations. La non-organisation permet en effet d'éclairer les limites du phénomène d'organisation et de l'approcher autrement.

Alors même qu'elle mobilise des discours concernant la diversité, l'autonomie ou la créativité, il semblerait que l'organisation homogénéise et désincarne les corps, diminuant ainsi leur capacité de s'affirmer et d'agir. De plus, la matérialité de l'organisation est parfois oubliée au profit de la focalisation sur des concepts abstraits, que ce soit en stratégie, en théorie des organisations ou en ressources humaines ; dans une perspective cartésienne encore dominante, le corps ne semble pas digne d'intérêt. Même la santé au travail est le plus souvent abordée en termes psychiques, comme si on oubliait que tout travail comporte une dimension corporelle.

Ainsi certains chercheurs en appellent à « réincarner » ((re)embody) ou plutôt rendre sa dimension charnelle à l'organisation. « *The body is a largely neglected component of organizational practices (Hassard et al. 2000). Organizations are not solely based on symbolic interaction but are also fundamentally based on the use of bodies as facta bruta, as tangible organizational resources. Many organization practices remain under-theorized because there is poor theoretical development in organization theory on embodiment* » (Styhre, 2004 : 101). Le corps semble presque invisible, et cela est sûrement à relier au fait que de nombreuses activités de travail sont intellectuelles. Comment le travail organisé transforme-t-il les corps et les relations charnelles ? Quel est le potentiel critique des corps en organisation ? Je passerai ici en revue la plupart des théories

ou visions du corps que j'ai pu repérer dans et autour de la théorie des organisations, avec une attention particulière pour la philosophie du corps.

Un premier chapitre présentera le champ de recherche traitant du corps et de l'organisation, un courant assez dispersé dans le champ des études critiques au sein duquel cette thèse prend naissance. Les discussions liées au corps organisé sont quasiment absentes en France ; ainsi je me propose d'importer (et donc de traduire) des théories critiques venues principalement du Royaume Uni ou de Scandinavie.

Les deux chapitres suivants dialoguent sans s'opposer. Le second chapitre se fonde entièrement sur les études foucaaldiennes qui offrent la vision d'un corps contrôlé, discipliné et contraint. Ces études partent en général de l'organisation pour regarder l'impact qu'elle a sur les corps ; elles se fondent sur l'hypothèse de la répression corporelle, largement liée à la répression sexuelle.

Le dernier chapitre s'appuie sur différents concepts du corps qui ont en commun de partir du corps pour le repenser, sans forcément prendre en compte le phénomène organisationnel. Au contraire ils pensent le dehors, la non-organisation, le désir. Le corps, inséparable de l'âme, y est conçu comme un acteur à part entière, le lieu de l'émancipation mais aussi de la perte du sujet. Ce chapitre, se fondant sur un texte moins connu de Foucault, sur la pensée de Deleuze et Guattari, mais aussi sur Giorgio Agamben, insiste sur le processus d'incorporation (*embodiment*) et sur l'expérimentation, c'est-à-dire que la manière d'habiter son corps autrement. Il ouvre sur des questionnements éthiques, le corps étant le lieu d'une éthique incarnée.

Ces trois chapitres aboutissent à la problématisation du corps organisé et aux questions de recherche.

## Chapitre 1 Le corps et l'organisation

Ce chapitre est constitué d'une présentation générale du courant de recherche « corps et organisation » qui a émergé dans les années 2000 au sein de la théorie des organisations et plus précisément du courant critique. Je présenterai les origines du champ et les idées en constituant l'unité, laissant entrevoir un agenda de recherche commun. Ensuite les « grandes théories » dont s'inspirent les auteurs seront brièvement exposées afin de mettre en relief les différentes polarités du champ. Je m'attacherai dans un troisième temps à problématiser le corps organisé à travers les notions d'organisation, d'organisme et d'organe. La dernière partie sera consacrée à une notion se trouvant au cœur de cette littérature : le *body work*, le travail sur le corps, que ce soit le nôtre (apparence, compétences sportives) ou celui des autres (soin, médecine).

### I. Le programme de recherche

Depuis l'ouvrage *Body and Organization* (2000) jusqu'au très récent numéro spécial du Scandinavian Journal of Management portant sur le corps (*Body, Senses and knowing in Organization*, 2013), un nouveau champ de recherche semble se dessiner au sein des théories de l'organisation. L'ouvrage *Body and Organization* (Hassard et al, 2000) a fait date et constitue le symbole de l'émergence d'un nouveau courant, cherchant à la fois à (ré)incarner (*(re)embody*) la théorie des organisations et à incorporer, incarner (*embody*) ou rendre sensibles les organisations.

Cela a été rendu possible par les contributions antérieures de deux différentes écoles de pensée : les Organizational Aesthetics (OA) dans les années 1990, incarnés par les travaux de Vincent Dégot, Pasquale Gagliardi, Antonio Strati, Pierre Guillet de Monthoux et la sociologie du corps, principalement américaine, depuis les années 1980, représentée par

Bryan S. Turner et Chris Shilling. Il est à noter que le champ corps et organisation semble tout de même assez fragmenté et instable : rares sont les auteurs en théorie des organisations qui font du corps leur principal objet de recherche. Le corps est souvent accolé à autre chose, que cela soit les études de genre, l'identité ou encore plus récemment l'éthique (voir par exemple le numéro spécial à paraître dans *Organization: Ethics, Embodiment and Organizations*). Cela n'est pas étonnant dans la mesure où le corps humain constitue à la fois un sujet très vaste et universel recoupant de nombreuses disciplines et phénomènes, et un sujet étroit et subjectif, souvent difficile à aborder empiriquement. Le corps a une dimension politique en ce qu'il est vecteur de résistance et de révolte, mais il est aussi intime : la santé, la sexualité ou les sentiments sont des thèmes que les acteurs n'abordent pas facilement. Le courant critique propose donc d'aborder le rapport que le corps entretient avec l'organisation ; la manière dont les individus s'incarnent ou se désincarnent au travail en dit long sur les normes d'une organisation donnée. Mais revenons aux origines du champ.

La perspective esthétique, ouverte notamment par Pasquale Gagliardi et Antonio Strati dans les années 1990, s'est intéressée aux artefacts et aux espaces de l'organisation, ainsi qu'à l'expérience esthétique qui en résulte (Gagliardi 1996 et Strati 1999). Dans ces deux textes, les auteurs s'attachent à décrire les organisations d'une manière renouvelée, le premier se déclarant illuminé par la description très concrète que fait un ouvrier de son organisation (« une maudite porte, l'odeur âcre, la fenêtre par laquelle il voit parfois passer des nuages »), le deuxième se focalisant par exemple sur la chaise en tant qu'artefact organisationnel à forte portée symbolique. Même s'ils n'abordent pas directement la question du corps, ils sont très conscients de la dimension matérielle et charnelle de l'organisation et de l'expérience qu'en font les acteurs au quotidien. Le chercheur peut selon eux s'immerger dans l'expérience esthétique des acteurs et ainsi produire une connaissance nouvelle. S'intéressant à la dimension sensible de l'organisation, Gagliardi propose d'en étudier le pathos pour mieux la comprendre (« *pathos is the particular way of perceiving and feeling reality* »). Les auteurs reviennent sans cesse sur la matérialité et la nécessité d'étudier les différents artefacts constituant l'organisation (architecture, design, logo, etc.). Les OA ont influencé de nombreux chercheurs tels que Steven S. Taylor, Samantha Warren, Stefan Meisiek, Daved Barry, Timon Beyes, Bent Meier Sørensen, que

ce soit d'un point de vue méthodologique ou théorique. Il apparaît ainsi que leur travail a largement contribué à la mise en relief du corps dans les études organisationnelles car il faut avoir un corps pour capter la dimension tangible et sensible de l'organisation, comme les odeurs, les bruits, les matières, etc. et ce corps produit aussi une connaissance. « *Organizational knowledge is not an exclusively mental phenomena but is embedded in the corporeality of sensible knowledge and in the relationships between it and the organizational artefacts in use* » (Strati, 2010).

La deuxième origine du champ « corps et organisation » est le courant des *body studies*. En 1995 la revue *Body & Society* (Sage) est fondée par Mike Featherstone et Bryan S. Turner (Featherstone & Turner, 1995). Lors d'une conférence<sup>1</sup>, Turner identifie quatre mouvements de pensée aux sources de cet intérêt relativement récent pour le corps en sciences sociales. Turner est ici un acteur précurseur dans la mesure où il a publié un ouvrage sur le corps et la société dès 1984. Il y a d'abord eu les féministes pour qui le présupposé cartésien dominant était à déconstruire et le corps (féminin) à réaffirmer. Ensuite sont venus les gays et les lesbiennes voulant affirmer leurs identités spécifiques. En réponse aux féministes est apparu le courant du « *masculinity* », soucieux de questionner et de faire évoluer l'identité masculine (principalement en Australie, au Royaume-Uni et dans les pays scandinaves). Pour finir, est apparu le « *disability movement* » qui critique l'idéologie dominante de la normalité corporelle. Turner note que tous ces mouvements de pensée, loin d'être de purs questionnements théoriques, sont liés de près ou de loin à des mouvements politiques dans la société civile.

En 1995, Featherstone et Turner esquissent un agenda de recherche pour leur nouvelle revue *Body & Society* : développer une conception incarnée (*embodied*) de l'être humain en tant qu'agent social, définir les fonctions du corps dans l'espace social, comprendre l'impact des affects, des émotions et des images du corps sur le maintien des réciprocités et des solidarités, ce maintien étant ce qui fait société pour les sociologues (Featherstone & Turner, 1995 : 7-8). En outre, ils se demandent ce qu'est vraiment un corps et quelle est son histoire. Vaste programme de recherche donc et nous verrons comment les auteurs en théorie des organisations y ont contribué.

---

<sup>1</sup> « The Body, Public Health and Social Theory », Copenhagen Business School, 3 et 4 avril 2013

Poursuivant dans cette même lignée, Chris Shilling a publié en 1993 un ouvrage intitulé *The Body & Social Theory*, édition qui a été augmentée et réactualisée depuis (Shilling 2012). Après avoir discuté un grand nombre de théories venues des sciences sociales (principalement Foucault, Goffman, Bourdieu et Elias), il en appelle en 2012 à un réalisme corporel (*corporeal realism*) pour penser le corps humain dans son contexte social. Le corps, à la fois récepteur et créateur de normes sociales, y est conçu comme « *a multi-dimensional medium for the constitution of society* » (Ibid : 250). « *In conceptualizing the body as a vehicle for the lived experience of society, corporeal realism builds on the phenomenological insight that society is experienced through the sensory and sensual properties of embodied subjects. (...) Embodied subjects retain capacities which enable them to adopt an active and at times transformative orientation to social and technological phenomenon* » (Ibid : 255-256). Comme beaucoup d'auteurs du champ, Shilling cherche ici à remédier à la vision un peu passive du corps pensé comme un simple réceptacle du contrôle social.

Faisant suite à toutes ces recherches, l'ouvrage *Body and Organization* (Hassard, Holliday & Willmott, 2000) regroupe des contributions très diverses, allant de l'analyse des discours sur le corps à l'étude des espaces de travail en passant par des tentatives de re(dé)-théorisation du corps ou encore différentes perspectives identitaires. Une phrase extraite de l'introduction permet de donner le ton : « *instead of collaborating in the fantasy of excluding sexuality from the workplace through the use of bureaucratic codes and punishments, there is the possibility of eroticizing the workplace by actively celebrating sexuality in ways that are not colonized by masculinist desires to conquest and control* » (Ibid : 10). Il ne s'agit donc pas d'un ouvrage qui se propose de dénoncer le dressage du corps par l'organisation, ce qui le rapprocherait de la perspective foucauldienne déjà en partie développée par les CMS, mais plutôt d'explorer de nouvelles expériences et recherches avec et sur le corps. Le fait que le contrôle soit ici considéré comme une obsession masculine confirme bien l'influence de la pensée féministe. Dans leur chapitre introductif, Karen Dale et Gibson Burrell veulent questionner à la fois les frontières du corps et de l'organisation : « *Thus we suggest that the boundaries of body, self and organization are on the whole being defended against fluidity, however fashionable, and that the key to this is the 'stable psychic identity' which has been created as the rational, self-examining self of modernity. Even if leaking, we are still imprisoned in relatively fixed bodies and relatively fixed bodies of knowledge. The task, perhaps, is to wallow in the fluidity and to imagine the consequences of that for organization theory* »

(Ibid : 28-29). L'ouvrage est ainsi très postmoderne, largement influencé par la fluidité caractéristique de la pensée de Gilles Deleuze et Félix Guattari (six articles sur douze les incluent dans leur bibliographie). Selon Dale et Burrell, nous sommes encore enfermés dans un corps bien défini et fixe ; le corps ne serait que le reflet de l'identité stable de nos êtres rationnels. Nombre d'auteurs cherchent ainsi à penser un corps différent, plus riche, incertain et fluide. Dans cette optique la question des frontières du corps devient centrale ; c'est en remettant en cause ses limites, ses seuils et ses cadres d'action que le corps peut se réinventer.

Dans un article qui résume bien les différentes positions du champ mais aussi son unité, Alexander Styhre regrette que le corps soit trop souvent intellectualisé : « *This discursivization of the body is hegemonic as it excludes other perspectives and gives the prerogative to the textual (i.e. intellectual) over carnal ('lived') being* » (Styhre, 2004 : 111). Styhre voudrait voir le corps comme le premier lieu de l'expérience, de la perception et des émotions et il en appelle à théoriser le corps tel qu'il est vécu et non pas tel qu'il est pensé. Il repère quatre courants théoriques qui sont allés dans ce sens : la phénoménologie (Merleau-Ponty), les théories féministes (Butler, Braidotti, Grosz), les théories fondées sur la pratique (Bourdieu, de Certeau) et les théories post-modernes du corps (Foucault, Deleuze et Guattari). Ces quatre courants, qui se recoupent en partie, partagent l'idée selon laquelle l'expérience humaine est tout d'abord une expérience charnelle ; le corps reste au centre de beaucoup d'activités et surtout de l'interaction sociale. Prendre conscience de la dimension charnelle de l'organisation peut selon l'auteur produire à la fois des théories innovantes et de meilleures pratiques de management. Par ailleurs, il mentionne l'intérêt d'étudier les problèmes corporels liés à l'exercice d'une profession intellectuelle, à savoir le surpoids, le stress, le *burnout* et la dépression, que les employeurs ont tout intérêt à éviter.

Sans exclure la souffrance des corps liée au travail intellectuel (troubles musculo-squelettiques, insomnies, céphalées), je souhaite apporter une vision plus complète du corps organisé, c'est-à-dire une vision qui prenne en compte à la fois le contrôle et les contraintes qui s'exercent sur lui et les possibilités qui lui sont propres en terme d'échappée et d'expérimentation au travail. Le corps se trouvant à l'interface entre le sujet et l'organisation, il est à la fois au cœur de l'expérience personnelle et de la performance professionnelle.



Styhre mentionne aussi l'importance de l'espace en posant qu'il est impossible de séparer la question de l'espace de la question du corps. « *Bodies are always in space, at the same time as space is, at least the space that is subject to managerial activities, embodied; there is thus no body vis-à-vis space but always already embodied spaces and spatial bodies* » (Ibid : 103). Pour l'auteur les théories de l'espace inspirées de Henri Lefebvre ou de Nigel Thrift ne sont que le revers de la médaille des théories qui cherchent à réincarner l'organisation ; elles traitent toutes deux du problème de la distribution, du management et du contrôle des corps dans l'espace social. Je souhaite prendre en compte la question de l'espace sans pour autant la mettre au cœur de ma recherche. Je me fonderai sur une vision très concrète des organisations qui pose qu'une organisation est aussi (mais pas seulement) **un ensemble de corps organisés cohabitant dans un espace donné.**

De manière générale, les auteurs du champ cherchent donc à réhabiliter la question du corps, à remettre le corps au centre de la scène, mais pas uniquement comme un objet de recherche ; il y a aussi cette idée d'incarner (*embody*) l'organisation, comme l'indiquent les titres des articles suivants : « Towards a body-aware strategic organization » (Minocha & Stonehouse, 2007), « Theorizing from the Neck Down » (Eliasoph, 2005) ou « Embodied Identities: toward an organizational research agenda in a material world » (Bean & Durant, 2005). Les auteurs étudient ainsi le comportement des corps en contexte organisationnel, comme l'indiquent les titres des articles suivants : « Knowing Bodies at Work » (Hindmarsh & Pilnick, 2007), « Body Possibilities in Leadership » (Sinclair, 2005) ou « The Body Dances: Carnival Dance and Organization » (Slutskaya & De Cock, 2008). Tous ces auteurs regrettent une marginalisation du corps à la fois dans l'organisation et dans les théories de l'organisation. Ces deux niveaux sont liés : bon nombre de pratiques organisationnelles restent sous-théorisées car il manque un réel développement théorique sur l'incarnation (*embodiment*) dans la théorie des organisations. Le corps ne semble pas un sujet digne d'intérêt. Le passage d'un travail manuel à un travail principalement intellectuel est peut-être ce qui place le corps et l'expérience charnelle au second plan : « *The shift to knowledge work conceals how the body influences action. Perhaps because task completion typically does not involve harsh physical labor but rather challenging mental work, the body moves into the background of participants' experience* » (Michel, 2011 : 330). Il se pourrait aussi que ce soit cette relative

disparition du corps dans les organisations qui pousse les auteurs à s'intéresser au monde sensible.

Ce qui fait l'unité du champ est également une volonté de travailler contre deux tendances présentes en théorie des organisations : d'une part le présupposé cartésien d'une stricte séparation entre corps et esprit, entre émotions et intellect, entre matière et conscience, d'autre part l'idée selon laquelle le corps serait une entité passive sur laquelle les règles sociales et organisationnelles viendraient s'inscrire sans qu'il n'oppose de résistance majeure. « *In the body-organization literature, then, the body is typically understood as the receiver, not the creator, of social meaning* » (Godfrey, Lilley & Brewis 2012 : 544). Cherchant à travers cette thèse à contribuer à la notion d'*embodied agency*, c'est-à-dire à comprendre la marge de manœuvre du corps en contexte organisationnel, je m'inscris tout à fait dans un programme de recherche qui partirait du corps pour comprendre comment il crée (ou défait) le sens. Pour cela il faudrait peut-être analyser plusieurs corps opérant dans des contextes différents ; l'étude des corps constituant une organisation met plutôt en lumière le contrôle que celle-ci exerce sur eux.

## **II. Polarités et inspirations théoriques**

Afin de penser ou repenser le corps organisé, les chercheurs s'adossent aux acquis de la sociologie (Marcel Mauss, Norbert Elias, Erving Goffman, Pierre Bourdieu) et de la philosophie (Maurice Merleau-Ponty, Michel Foucault, Gilles Deleuze). Pour rendre compte des polarités conceptuelles du champ, j'essaierai ici de donner une idée générale de la vision du corps de ces différents auteurs. Il est possible de les classer en trois groupes : les sociologues s'intéressant de près au corps, aux actes corporels et à leur signification sociale (Mauss, Goffman, Bourdieu), les historiens du corps cherchant à comprendre comment nos corps sont devenus ce qu'ils sont (Foucault et Elias) et les philosophes partant du corps pour le (re)penser (Merleau-Ponty et Deleuze). Ces disciplines sont liées et se fécondent mutuellement ; il s'agit ici d'expliquer ce que chaque auteur peut apporter à une théorie du corps organisé.

Les conceptions du corps sont parfois diamétralement opposées ; il semble difficile par exemple de faire dialoguer Bourdieu et Deleuze. Les polarités théoriques que constituent d'une part les sociologues, faisant du corps un objet d'étude pour dire quelque chose non pas tant sur le corps lui-même que sur la société et les interactions qui la constituent, et d'autre part les philosophes faisant du corps le point de départ et l'ouverture de possibilités multiples pour le sujet, y compris sa désintégration, ces polarités théoriques ne forment pas un champ unifié mais un lieu de débats potentiels, voire de mésentente. Certains auteurs vont lier le corps aux affects ou aux émotions, d'autres vont le lier au contrôle ou à l'interaction avec les artefacts technologiques, d'autres encore y verront le lieu d'une éthique en pratique ou d'un savoir incarné.

Dans cette situation, il s'agit non de dialoguer avec tous mais d'opérer un choix théorique, guidé à la fois par les développements majeurs du champ « corps et organisation » et par la préférence pour une école de pensée. Il s'agira de penser le corps à travers ses frontières, son degré d'ouverture ou de fermeture, ainsi que son potentiel critique face à l'organisation.

Tout d'abord, j'exposerai les apports de la sociologie. En 1934, quand il intitule une de ses conférences « Les techniques du corps », **Marcel Mauss** tranche assez nettement avec ses confrères d'alors (Mauss, 1936). Les sociologues ne s'intéressaient pas à l'époque à la question du corps humain. Mauss entend par technique du corps « les façons dont les hommes, société par société, d'une façon traditionnelle, savent se servir de leur corps » (Andrieu 2010 : 169). Plus loin il nous dit : « le premier et le plus naturel objet technique, et en même temps moyen technique, de l'homme, c'est son corps » (Ibid : 178). Les techniques sont transmises, acquises au fil des générations et Mauss note qu'il n'existe peut-être pas de « façon naturelle » chez l'adulte. Il décrit par la suite ces techniques, en comparant à la fois les pays et sociétés et les différentes évolutions des techniques du corps auxquelles il a pu assister au cours de sa vie. L'exemple bien connu de l'évolution de la nage vaut la peine d'être rapporté ici : « Nous avons vu remplacer par les différentes sortes de crawl la nage à brasse et à tête hors de l'eau. De plus, on a perdu l'usage d'avaler de l'eau et de la cracher. Car les nageurs se considéraient, de mon temps, comme des espèces de bateaux à vapeur. C'était stupide, mais enfin je fais encore ce geste : je ne peux pas me débarrasser de ma technique » (Ibid : 171-172). Ici Mauss nous fait part d'une réflexion sur l'organisation de son propre corps, suggérant qu'il serait absurde d'interroger le corps sans

partir de son propre ressenti et de l'histoire de son corps. Un autre passage fait partie d'une réflexion sur les démarches féminines et leurs origines : « Je crois pouvoir reconnaître aussi une jeune fille qui a été élevée au couvent. Elle marche, généralement, les poings fermés. Et je me souviens encore de mon professeur de troisième m'interpellant : 'Espèce d'animal, tu vas tout le temps tes grandes mains ouvertes !' Donc il existe également une éducation de la marche » (Ibid : 173). Les moindres gestes ou postures du corps cachent un processus d'apprentissage dont il est difficile de se défaire. Avec cette anecdote des mains, ouvertes ou fermées, contractées ou bien détendues, Mauss aborde la question du comportement dans sa complexité, à savoir entre fonctionnalité et apparence ; s'il est perçu comme un animal par son professeur il n'en retire pas moins un certain plaisir : sa marche nous semble spontanée, déliée, désinvolte. De plus son corps acquiert une personnalité propre dont il prend conscience peu à peu dans son rapport avec autrui. Ainsi, le chercheur peut produire une connaissance en comparant les mouvements de son propre corps à ceux des autres et en essayant de comprendre d'où vient la différence ou la similitude dans les comportements. Mauss souligne que le corps est une construction sociale, un réceptacle de sens imposé de l'extérieur, ayant une faible capacité d'invention ou de destruction (Ibid : 195).

En conclusion de sa conférence, il expose la nécessité d'un ordre, de codes de comportement et de conduite des corps afin de réguler la vie en société (il ne faut pas oublier que Mauss a été Caporal). Ainsi, le plus important semble être l'éducation du sang-froid. « Et celui-ci (le sang-froid) est avant tout un mécanisme de retardement, d'inhibition de mouvements désordonnés ; ce retardement permet une réponse ensuite coordonnée de mouvements coordonnés partant alors dans la direction du but choisi. Cette résistance à l'émoi envahissant est quelque chose de fondamental dans la vie sociale et mentale » (Ibid : 196). Le sang-froid pourrait être relié au contrôle de soi, et l'on voit bien dans ce qui précède comment celui-ci permet d'ordonner le corps et de le rendre apte à l'action fonctionnelle. L'émoi, émotion du corps peut-être ou sang chaud, doit être combattu. Le corps apparaît ainsi comme une entité pas toujours facile à gérer ; il faut sans cesse le réguler afin que son intérieur ne déborde pas sur sa surface, il faut l'ordonner en vue d'une action correcte. Il semble s'organiser comme une interface entre le dedans (chaotique, liquide) et le dehors (ordonné, solide).

La sociologie interactionnelle a largement contribué à mettre le corps au centre de la scène ; elle considère qu'il met en œuvre tout un langage dans son interaction avec les autres. Dans les années 1960, **Erving Goffman** a produit une réflexion assez poussée sur la signification de l'expression corporelle (Goffman 1973 : 125-137). Le sociologue décrit minutieusement les moindres gestes des acteurs sociaux, non seulement au cours de leurs interactions, mais aussi lorsqu'ils sont seuls dans l'espace public. Par exemple, une personne attendant un bus adaptera son comportement à son entourage direct ; il semble en effet inconcevable pour le corps de rester dans une attente passive et inexpressive, même dans un lieu prévu à cet effet. « L'individu en présence des autres se conduit de façon à paraître agir avec une certaine autonomie et, par suite, une certaine maîtrise de lui-même » (Ibid : 135). Il s'agit donc de conserver un contrôle de soi perceptible, et en cas de gaffe d'y remédier par l'humour propre ou l'exagération de la situation. Pour Goffman il semblerait donc que le corps exprime toujours quelque chose, se justifiant de sa présence en envoyant des signaux. L'acteur extériorise en quelque sorte ses sentiments intérieurs de manière à éclaircir la nature et la légitimité de ses actes (ici pas question de contenir un monde intérieur trop émotionnel). Le *body gloss* est une gesticulation relativement consciente que l'individu accomplit avec tout son corps dans le but de donner des indications explicites au sujet de sa situation ou de son action future. Ainsi celui qui attend le bus va se pencher sans cesse pour voir si celui-ci arrive ou encore lire le journal ou fumer, celle qui attend quelqu'un au milieu d'une place lancera des regards alentour tout en marchant un peu ou en consultant son téléphone. On pourrait se demander si ces mouvements ne sont pas simplement des occupations pour tromper l'ennui. « Mais tous ces matériaux expressifs (du corps) sont rigides. Dès qu'on a frappé une note, il faut plus ou moins la soutenir, au moins pour la durée de la manifestation sociale (...) Par nature, ces formes de parade sont des réponses à une réalité peu mouvante et qui reste constante pendant des périodes importantes » (Ibid : 129). L'individu dans son expression corporelle cherche à rester intègre, cohérent, ceci tout en respectant les normes sociales de politesse et de décence. Goffman me semble avoir une vision un peu angélique des acteurs sociaux ; ceux-ci aiment parfois aussi créer de la rupture, questionner les normes et ainsi s'affirmer plus pleinement ; c'est une grande partie du travail des artistes contemporains notamment.

Les notions de « face » et de « garder la face » sont capitales chez Goffman : au cours de l'interaction sociale l'individu va travailler à la fois pour lui-même, de manière à garder la face, mais aussi pour les autres, leur évitant les situations d'embarras, de manière à ce qu'ils

puissent eux aussi garder la face, c'est à dire une contenance, un contenu, une dignité humaine. Encore une fois nous avons cette opposition entre intérieur et extérieur, cette idée de corps coquille. Il y a ainsi toute une économie de l'interaction sociale et celle-ci s'opère largement à travers les corps et les signes qu'ils émettent. Selon Goffman, un ensemble spécial de normes et de compétences s'applique au comportement corporel ; il porte sur l'équilibre, l'efficacité dans les petites tâches, la propreté et la force physique. L'individu cherche à corriger tout écart perçu à ces normes. Par ailleurs, l'individu doit se conformer à certaines normes de conduite fondamentales sous peine d'être considéré comme essentiellement déficient : il doit montrer qu'il s'oriente dans une situation, il doit s'assurer de ne pas apparaître comme une menace pour les autres, de ne pas empiéter sur leur espace vital, il doit enfin agir avec une certaine autonomie et maîtrise de lui-même. Les individus s'envoient ainsi des signaux de non-contradiction qui les lie en un ordre civil commun. Le corps semble donc pris dans un engrenage de gestes et de signes qui lui donnent un sens, le légitiment ; les interactions sont dominées par le sens, les corps parlent un langage que Goffman déchiffre, ils sont surdéterminés. Par son expression très codifiée, le corps doit en quelque sorte se rendre invisible ; il existe comme en creux des autres, des normes, de l'interaction qui fait société.

Beaucoup d'auteurs du champ « corps et organisation » ont mobilisé la pensée de Bourdieu (Katryn Haynes, Natasha Slutskaia, Christine Coupland). **Pierre Bourdieu**, bien qu'il ne soit pas à proprement parler un sociologue du corps (son élève Loïc Wacquant, sur lequel je reviendrai, l'est en revanche avec son idée de *carnal sociology*), a produit certains concepts utiles pour penser le corps en société (Bourdieu, 1980). Je m'appuierai ici sur le chapitre que Chris Shilling (2012) consacre à la pensée de Bourdieu et à ses héritiers. Il y a tout d'abord l'idée de *capital physique* : celui-ci est directement lié au corps, à sa forme (taille et poids), à ses capacités et manières d'être. La « gestion » du corps est centrale dans l'accumulation de ce capital physique qui soit dit en passant n'est ni donné ni stable ; les corps sont « produits » tout au long de la vie. Le capital physique est largement produit par le contexte social dans lequel l'individu s'insère ; ce capital corporel peut ensuite être converti en capital économique ou culturel (c'est le cas des sportifs professionnels ou des professions de service axées en grande partie sur une « bonne présentation »). Bourdieu se focalise sur l'appartenance des corps à différentes classes sociales : les individus des classes

dominées ont ainsi majoritairement une vision instrumentale de leur corps ; celui-ci étant avant tout un outil de travail, ils n'ont pas le loisir de s'en occuper ou même d'y penser. Les individus des classes aisées en revanche conçoivent leur corps comme un projet visant souvent une santé ou une apparence parfaite (ce qui en un sens est aussi une vision instrumentale). Les universitaires par exemple se distinguent par des activités de loisir hors du commun qui leur donnent un sens de maîtrise de leur propre corps. Le corps du « bourgeois » se caractérise par « *a certain breadth of gesture, posture and gait, which manifests itself by the amount of physical space that is occupied... and above all by a restrained, measured, self-assured tempo* » (Bourdieu cité par Shilling, 2012 : 139). La notion d'espace occupé par le corps me semble très intéressante pour parler de son aisance et de sa capacité d'expérimentation. Bien que la reproduction des normes corporelles opérant de manière quasi-inconsciente chez les différentes classes sociales me semble une idée tout à fait vraie, elle n'est pas au cœur de mon sujet dans la mesure où je souhaite théoriser le corps tel qu'il est vécu, rêvé et transformé par les acteurs, et ceci principalement de manière consciente.

La notion d'habitus est également intéressante pour mon propos : « *the habitus is located within and affects every aspect of the body: the way people treat their bodies reveals the deepest dispositions of the habitus. This is evident in the most automatic gestures and the apparently most insignificant techniques of the body* » (Ibid : 137). L'habitus pourrait ainsi se lire sur les corps, sur la manière de se tenir à table, sur la posture, etc. Comme l'ont remarqué nombre d'auteurs, Bourdieu reste focalisé sur la reproduction sociale des acteurs et des différents champs auxquels ils appartiennent ; dans son cadre de pensée c'est la structure générale de la société et non la marge de manœuvre du sujet (*agency*) qui prédomine. Ainsi, le corps vécu est largement marginalisé. « *(The body) seems to be tied too closely to existing structures to appear as a truly emergent, distinctive generator of social life* » (Ibid : 156).

Concernant l'histoire du corps, qui fait partie du programme de recherche énoncé par Featherstone et Turner en 1995, **Michel Foucault** s'impose évidemment, aussi bien avec *Surveiller et punir* (1975) qu'avec son *Histoire de la sexualité* en 3 tomes (1976-1984). Il adosse sa démarche intellectuelle à une expérience immédiatement physique ; c'est en effet suite à la mutinerie de la prison de Toul en 1972, dans laquelle il se rendra, qu'il commence à s'intéresser à la condition de l'enfermement. Il n'est pas exagéré de dire que la pensée de

Foucault irradie et irrigue tout le champ des études organisationnelles, et en premier lieu celui des études critiques. Cela peut poser problème car il est rare de trouver une personne remettant en question sa pensée ; les exégèses n'en finissent pas de fleurir de par le monde, donnant lieu à des colloques pour spécialistes. Historien et philosophe, Foucault a fait du corps (et de la sexualité) un protagoniste majeur de son œuvre. Dans le chapitre dénommé « les corps dociles » (*Surveiller et punir* p. 159-199), il dépeint des corps disciplinés, dressés, entièrement contraints par le contrôle exercé par les institutions fermées que sont l'école, la prison ou l'hôpital. Les corps sont contrôlés à la fois par leur distribution dans l'espace et par les rythmes imposés par le travail. Ce texte ayant eu une influence majeure de par le monde, il semblerait que Foucault ait largement contribué à cette focalisation sur le contrôle chez les auteurs abordant la question du corps organisé. Le corps humain ne semble pas avoir d'issue pour exprimer quelque chose qui lui soit propre ; il est encerclé par les regards, les discours et les différents dispositifs du pouvoir qu'il a si bien décrit. En revanche, dans une conférence datée de 1966 intitulée « Le corps utopique », il pense un corps étendu et riche de possibilités (Foucault 2009). Sa pensée sur le corps comportant plusieurs versants, il faut faire appel aux spécialistes pour lui rendre justice. L'héritage de Foucault a produit des positions parfois improductives : « d'un côté, l'invocation monotone de la résistance du corps à l'ordre politique, de son opposition têtue et muette à toutes les formes d'oppression ; de l'autre, la litanie des monographies établissant, sans autre bénéfique, la dimension culturelle de déterminations physiques jusque-là indûment attribuées à la nature » (Potte-Bonneville, 2012 : 75). Selon Mathieu Potte-Bonneville, Foucault procède à une analyse « feuilletée » comportant plusieurs registres distincts du corps. Il y a tout d'abord le corps propre (mon corps), « objectivité anonyme », qui est en fait le plus impropre tant le sujet en est dépossédé. Il y a ensuite le corps vivant, c'est-à-dire le corps individuel dont il cherche à faire la généalogie, notamment dans ses deux ouvrages datés de 1975 et 1976. Pour finir et de manière plus rare, il y a les corps, c'est-à-dire la matérialité des corps hétérogènes ; ceux-ci sont pensés comme un opérateur visant à faire surgir la singularité d'un fait historique. Ils sont conçus comme un désordre, une multiplicité résistant aux diverses formes de mise en ordre des corps. Foucault ne fait cependant jamais du corps un nouvel absolu ; tout son travail se dresse « contre toute prétention à déterminer définitivement ce qu'il en est du corps » (Ibid : 93). Le corps reste donc pour l'historien philosophe un « fragment d'espace ambigu ».



**Norbert Elias**, dans son ouvrage *Sur le processus de civilisation* (paru en allemand en 1939), analyse la civilisation occidentale comme le produit d'un processus séculaire de maîtrise des instincts, d'apprivoisement des désirs et de domestication des pulsions humaines les plus profondes. Il considère que l'organisation sociale des cours royales a joué un rôle majeur dans cette lente évolution (Elias, 2008). L'ouvrage de Claudine Haroche en parle longuement (Haroche 2008). Le projet d'Elias est de retracer l'histoire des règles dont l'objet est le gouvernement des corps et des conduites. Pour comprendre comment l'on devient un être « civilisé », il étudie des manuels de civilité et des règles d'étiquette à l'usage du prince ou du père de famille. Elias identifie un changement général à partir de la Renaissance et de la Société de Cour : il faut désormais réfréner, dissimuler ; le gouvernement du corps s'intensifie. L'autodiscipline est très importante à la cour ; celle-ci fonctionne comme une scène où chacun doit paraître à son avantage. Ainsi les termes de retenue, décence, réserve ou contenance conviennent très bien pour décrire les comportements ; il s'agit de se posséder, d'être le gardien de son corps, de ses frontières. Haroche définit la contenance comme suit : « une capacité, au sens propre du terme : le corps est un réceptacle clos, menacé à la fois de l'intérieur et de l'extérieur » (Ibid : 28). Ce qui menace ce sont les débordements en soi, et les échanges avec autrui impliquant souvent des émotions. (Certains auteurs critiques abordent d'ailleurs les débordements bien concrets du corps, et notamment du corps féminin.) La contenance est indissociable du politique, symbolisant et réalisant l'acceptation de contraintes s'exerçant sur le moi en société. Les normes d'une époque sont ainsi incorporées dans les gestes, postures et mouvements. Haroche note qu'il y a une hiérarchie symbolique d'une part entre le haut et le bas, d'autre part entre la mobilité et l'immobilisme. « Le geste suspendu, l'immobilité de la majesté divine ou royale ne sont-ils pas des signes de perfection et de souveraineté en face desquels tous les gestes font figure d'agitation et sont l'aveu d'une sujétion morale ou sociale ? » (Ibid : 46). Cette hiérarchie appelle donc les corps « civilisés » à rester le plus souvent immobiles ou en tout cas très maîtrisés dans leurs mouvements. La hiérarchie entre le haut et le bas peut également être appliquée au corps ; il s'agit de se tenir bien droit, la tête dans les hauteurs, le cerveau surplombant les membres afin de mieux les contrôler.

Là où les sociologues partent des phénomènes sociaux pour penser le corps, les philosophes partent du corps en lui-même, de son expérience vécue. **Maurice Merleau-Ponty**, dans son ouvrage *Phénoménologie de la perception*, publié en 1945, constitue une référence capitale pour tous les penseurs du corps. Pour Merleau-Ponty, toute expérience passe par le corps : « loin que mon corps ne soit pour moi qu'un fragment de l'espace, il n'y aurait pas pour moi d'espace si je n'avais pas de corps » (Andrieu 2010 : 75). Le corps est donc au centre de toute expérience humaine. Il ne saurait en aucun cas être un objet car il est impossible à observer. En effet, je peux me voir dans un miroir, je peux voir des parties de mon corps, mais je ne peux jamais me voir dans mon intégralité. Le corps est donc à la fois sujet et objet, actif et passif, présence et absence. En effet, il est des moments, principalement lors d'une activité intense ou lors du sommeil, où le corps est fuyant et s'oublie. Le corps est à la fois matière et conscience, et ce qui fait son unité est ce que Merleau-Ponty a appelé le *schéma corporel*. « Mon corps tout entier n'est pas pour moi un assemblage d'organes juxtaposés dans l'espace. Je le tiens dans une possession indivise et je connais la position de chacun de mes membres par un *schéma corporel* où ils sont tous enveloppés » (Ibid : 69). Le corps n'est donc pas un « je pense » mais un « je peux ». Le schéma corporel est ce qui nous permet de faire des gestes sans réfléchir, de nous coordonner dans l'espace, il est un vécu, une attitude du corps. Il est ce savoir que le corps a de lui-même et de ses gestes. Ainsi, un mouvement est appris lorsque le corps l'a compris. En effet, on a beau vous expliquer comment nager, vous pouvez bien essayer de l'imaginer, mais tant que vous ne l'avez pas expérimenté, tant que vous n'avez pas perçu l'eau sur la peau, la flottaison et le mouvement des membres, vous ne savez pas nager. Le schéma corporel peut aussi avoir des appendices, tel un instrument de musique avec lequel le musicien fait corps, ou encore un grand chapeau dont on connaît à peu près les dimensions dans l'espace lorsqu'on le porte. Le schéma corporel est ainsi extensible, ce qui semble indiquer qu'il n'y a pas pour Merleau-Ponty de frontières précises du corps. Il dit en effet, et ceci semble aller à l'encontre des visions précédemment exposées, qu'il ne saurait y avoir d'opposition entre intériorité et extériorité. Mais l'unité du corps est toujours implicite et confuse ; le schéma corporel est donc instable et évolue dans le temps.

La relation que **Gilles Deleuze** entretient au corps dans son œuvre doit beaucoup à la phénoménologie mais s'en éloigne aussi considérablement ; là où elle pense le réel vécu par

la chair, Deleuze esquisse le virtuel du corps, c'est-à-dire un corps constitué de zones d'intensité, un corps en constante formation, un corps processus (Beaulieu, 2002). Pour Deleuze, comme pour Spinoza, il n'y a pas de distinction possible entre corps et esprit ; ce qui arrive au corps arrive aussi à l'esprit, et vice versa. Les textes de Deleuze (dont beaucoup sont co-écrits avec Félix Guattari) adoptent une forme assez particulière, dans la lignée des philosophes poètes dont Nietzsche aussi faisait partie. Là où Merleau-Ponty produit de la philosophie « traditionnelle », Deleuze semble penser avec son corps, c'est-à-dire avec tous ses sens, d'où les associations d'idées très originales, la fluidité et l'impertinence de son style, les rencontres soudaines entre mots étrangers les uns aux autres. Avoir un corps, habiter un corps est une sorte d'expérience animale. Le corps deleuzien est un corps ouvert ; il est en relation avec le Dehors, à savoir avec des forces externes qui lui donnent toute sa puissance d'agir. Il ne s'agit pas de comprendre le corps mais de l'appréhender de manière intuitive. Alain Beaulieu dégage quatre principaux traits permettant de définir le corps deleuzien : le Corps sans Organes (CsO) opposé à la chair de la phénoménologie, la continuité entre le normal et le pathologique, l'importance de la sensation et des microperceptions, et un attrait pour la gestuelle et les postures assignifiantes du corps. Sa philosophie se construit sur une série d'attraits qu'il éprouve, principalement pour des œuvres littéraires, cinématographiques ou plastiques. Là où l'artiste crée des percepts, le philosophe crée des concepts. La philosophie a pour lui une visée performative, elle peut et doit changer le monde à travers la création de concepts. La notion de Corps sans Organes telle qu'elle est abordée dans *Mille plateaux* (1980) semble constituer un pôle inverse par rapport au corps organisé ; Deleuze et Guattari y expliquent comment se faire un corps intensif, comment entrer en contact avec la vie chaotique.

Tous les auteurs que j'ai évoqués, et d'autres encore peut-être, sont utiles pour penser le corps organisé. Mauss était le premier à voir le corps comme un fait social, une construction complexe pouvant être déconstruite. Son concept de « technique du corps » n'a peut-être pas assez inspiré les sociologues, même si Bourdieu en a visiblement hérité. Goffman nous a appris à regarder les petits détails corporels et à les interpréter finement. Le problème de la sociologie est peut-être qu'elle fait du corps un objet, une surface sur laquelle la société vient inscrire de nombreux signes. Par ailleurs les sociologues étudient

surtout les récurrences ou les régularités dans les comportements humains, ce qui ne permet pas de comprendre les potentialités du corps en action. Il semble ainsi un peu passif, totalement soumis aux règles sociales. Ce qui les intéresse est le mouvement qui va de la société aux corps et non l'inverse ; que le corps puisse être à la source de changements sociaux ne semble pas les intéresser : le corps est rarement agent en sociologie.

La philosophie du corps a quant à elle une approche très différente : elle pose que le corps est à la fois sujet et objet, senti et vu, actif et passif ; elle part en quelque sorte de l'intérieur du corps pour le penser. Le corps est à la fois quelque chose de très personnel et d'universel ; mon corps a ses mystères et pourtant il n'est qu'un corps parmi tant d'autres, mortel, sale, désirant. Penser le corps nécessite un engagement personnel et un questionnement au sujet de ses propres frontières ; ce questionnement n'est pas seulement d'ordre théorique, il est aussi très physique. Le/la philosophe ne se contente pas d'observer les corps en action ; il/elle ressent la vie l'habitant, les seuils et les gradients, les rythmes et les lenteurs, les résistances, les humeurs. Son écriture et sa pensée sont incarnées, laissant supposer toute une circulation d'affects entre le monde et son être charnel. Il/elle a ainsi une vision plus complète et plus riche du corps, bien que cela ne soit pas valable pour tous les philosophes. Il s'agira maintenant de démontrer comment la question du corps est liée au processus d'organisation, le corps lui-même étant un ensemble organisé.

### **III. L'organisation, l'organisme, l'organe : vers une définition du corps organisé**

Le corps et l'organisation paraissent de prime abord deux sujets éloignés et pourtant cela n'a pas toujours été le cas ; l'organisme et l'organisation peuvent être rapprochés et ils partagent même une étymologie commune liée à la notion d'organe (Cummings & Thanem, 2002). Bien sûr les mots *corps* et *organisme* n'ont pas la même signification, le second terme étant plutôt utilisé pour parler du corps dans sa fonctionnalité la plus pure, comme pourrait en parler un médecin ou un biologiste ; l'organisme correspond plutôt au terme grec *soma*, distinct de la psyché. La *chair* fait référence à l'expérience charnelle de

chacun ; les connotations chrétiennes du terme (cf. l'expression « les faiblesses de la chair ») le rendent malaisé d'utilisation (bien que Foucault l'utilise pour parler d'une expérience subjective du corps, l'opposant à l'organisme de la médecine.) *Corps*, du latin *corpus*, signifiant aussi un « ensemble organisé », est le terme le plus englobant ; à la fois être vivant et dépouille, le terme a donné lieu à un grand nombre d'extensions (un corps céleste, les grands corps de l'état, un corps de logis, le corps du vin).

En théorie des organisations, le rapprochement entre organisation et organisme a fait date (Burns & Stalker, 1961 ; Gareth Morgan, 1986). De nombreux auteurs ont relevé les bénéfiques métaphoriques de l'organisme afin de penser une organisation plus vivante et plus fluide, s'opposant à la rigidité de l'organisation théorisée comme une machine, notamment par Max Weber et son modèle bureaucratique. Cummings et Thanem (2002) déconstruisent cette pensée organique ; elle n'est pour eux qu'un cache-misère pour une organisation qui conserve ses caractéristiques de machine, simple mécanisme de type *inputs-processes-outputs*. « *When Morgan invites us to 'think about organizations as organisms', we are led to think of organizations as an idealized simulacrum of a more complex or more 'evolved' machine. Hence, OS's organism unwittingly reinforces what it sought to overcome* » (Ibid : 818). Selon les auteurs de cet article illustré par de nombreux dessins représentant à la fois des corps et des organisations, les principes mécanistes (progrès, efficacité) sont si profondément enfouis en théorie des organisations que même lorsque les théoriciens cherchent à décrire un organisme, celui-ci ressemble à une machine. La complexité du corps n'est pas facile à représenter, surtout pour des auteurs qui ont tendance à simplifier les choses.

Selon l'anthropologue anglaise Mary Douglas, « le corps humain, plus directement que celui de l'animal, est matière à symbolisme. C'est le modèle par excellence de tout système fini. Ses limites peuvent représenter les frontières menacées ou précaires. Comme le corps a une structure complexe, les fonctions de, et les relations entre, ses différentes parties peuvent servir de symbole à d'autres structures complexes » (Douglas 2001 : 131). Cette citation nous donne les raisons principales de ce rapprochement qui a été fait entre organisme et organisation ; le corps et ses différents organes et sous-systèmes constituent en effet un tout complexe, incompréhensible parfois ; il s'agit d'une entité qui a un intérieur et un extérieur qui semblent de prime abord faciles à distinguer ; enfin le corps est doué d'une relative autonomie, même s'il doit s'adapter à son environnement pour survivre. Il y a, à la

fois dans l'organisation et dans l'organisme, cette idée d'une intégration des fonctions et donc des organes, en un tout cohérent.

Pour résumer, le corps et l'organisation ont de nombreuses caractéristiques communes : un ensemble d'organes formant un tout à la fois complexe et unifié, une relative autonomie, des limites assez nettes suggérant une finitude, des capacités d'adaptation et d'autorégulation, des frontières poreuses néanmoins.

Afin de creuser le lien entre organisme et organisation, il convient de s'intéresser à la notion d'organe, comme l'ont fait Cummings et Thanem (2002). Le mot grec *organon* signifie outil ou instrument dans le sens large ; il pouvait s'agir pour les Grecs d'un organe du corps, mais aussi d'une méthode ou d'un instrument de musique. Notons que selon Foucault, les Grecs n'avaient pas de mot pour désigner le corps tel que nous l'entendons aujourd'hui : « d'une façon plus étrange encore, les Grecs d'Homère n'avaient pas de mot pour désigner l'unité du corps. Aussi paradoxal que ce soit, devant Troie, sous les murs défendus par Hector et ses compagnons, il n'y avait pas de corps, il y avait des bras levés, il y avait des poitrines courageuses, il y avait des jambes agiles, il y avait des casques étincelants au-dessus des têtes : il n'y avait pas de corps. Le mot grec qui veut dire corps n'apparaît chez Homère que pour désigner le cadavre » (Foucault 1966 : 18). Les organes semblent primer ici sur les organismes, faisant du peuple guerrier un ensemble confus de membres et d'objets, formant un corps militaire assez éloigné du régiment moderne, où l'unité de base est un individu : le soldat mobile avec son fusil (Foucault, 1975 : 192). Ce n'est que quand il perd la vie que le corps acquiert une finitude, l'organisme devenant une chose. En revanche, les frontières du corps vécu sont fluctuantes chez les Grecs, ce qui semble fasciner Foucault. En effet, cette conception du corps pulvérise la notion même de sujet, ce qui correspond au programme de recherche de l'historien-philosophe.

Par la suite, au 16<sup>ème</sup> siècle, le mot *organe* est venu signifier organe corporel, c'est à dire la partie du corps d'un être vivant remplissant une fonction déterminée. C'est ainsi la fonction (respiration, digestion, vue, etc.) qui définit un organe, comme l'illustre aussi le mot organigramme. Mais l'organe est plus précisément entendu comme un instrument de l'âme ou de l'esprit. Le cerveau, l'âme, le cœur ou l'esprit (selon les époques et les cultures) n'est pas un organe comme un autre ; il est l'entité centrale qui organise le corps, qui l'ordonne ou même qui lui ordonne. Le corps organisé serait ainsi **un ensemble d'organes formant**

**une unité d'une relative cohérence.** Dans l'idée d'organisation on trouve en effet l'idée d'un ordre, le fait que tous les organes soient assemblés, agencés en un tout relativement stable. Une régulation se fait dans l'organisme : un équilibre ou un ordre le rend apte à vivre.

Mais d'où vient cet ordre ? Il est clair qu'il vient de tous côtés : d'une part de l'extérieur, par l'éducation de l'hygiène par exemple, par l'incorporation des différentes normes sociales ; d'autre part de l'intérieur, l'organisme étant doué d'un système d'autorégulation. La circulation sanguine, mais aussi les signaux envoyés par les synapses ou les nerfs, établissent un dialogue constant entre les différents organes. Entre nos cellules, deux systèmes de communication : un système chimique et un système électrique, avec des interférences entre eux ; ici les médecins parlent du *métabolisme* (ensemble des transformations chimiques ou physicochimiques qui s'accomplissent dans tous les tissus de l'organisme vivant). Le corps est une entité hautement organisée, les mécanismes de contrôle et d'autocontrôle venant de toutes parts. Bien sûr les maladies dérèglent le corps, bien sûr la folie menace. Imaginons un instant que l'ordre se détraque, que l'équilibre soit rompu : c'est la panique. L'excès de rage, de sang ou de lymphe ferait exploser cette belle unité qu'est le corps, ses frontières s'ouvrant d'un coup pour le perdre. L'insuffisance (ou l'excès) de ressources venues de l'extérieur, ou encore les dérèglements liés à la pollution et aux particules étrangères ingérées, diminuent sa force vitale. Les différents flux qui composent un organisme sont néanmoins relativement maîtrisés par le sujet ; celui-ci possède son corps, il en est le gardien.

Mais notre corps est aussi un objet qui nous semble parfois inconnu, voire étranger. Lors de certaines maladies, comme la schizophrénie par exemple, l'unité du corps n'est plus assurée ; le sujet a la sensation d'être éparpillé dans l'espace, fragmenté, désorganisé. Lors d'une fièvre importante le corps semble aussi se dissoudre dans l'espace par diverses hallucinations. Durant la renaissance, *organiser* signifiait « fournir des organes à », c'est-à-dire donner une vie physique à une entité. Désorganiser voudrait donc dire « ôter les organes à », rendre la vie impossible à une entité, lui enlever l'usage de ses organes. Notons qu'il semble difficile de se débarrasser de l'idée d'un organe supérieur régulant le corps, que celui-ci soit la conscience ou l'hypophyse. Le corps organisé est donc un être rationnel, capable de se contrôler, de se réguler, d'inhiber des émotions trop fortes ou d'en faire ressurgir de plus anciennes.

Par ailleurs, le corps humain a souvent été comparé à une machine, c'est à dire un système relativement autonome. Catherine Detrez relève la parenté et les analogies entre la pensée de l'organisme et celle de la machine depuis le 17<sup>ème</sup> siècle ; « le corps est une machine à vapeur et fonctionne sur le même modèle : la digestion, la respiration lui fournissent des carburants, qu'elle consume pour produire de l'énergie » (Detrez 2002 : 37). Ceci est confirmé par l'analyse de Michel Foucault : « l'un des pôles, le premier, semble-t-il, à s'être formé, a été centré sur le corps comme machine : son dressage, la majoration de ses aptitudes, l'extorsion de ses forces, la croissance parallèle de son utilité et de sa docilité, son intégration à des systèmes de contrôle efficaces et économiques, tout cela a été assuré par des procédures de pouvoir qui caractérisent les disciplines, anatomo-politique du corps humain » (Foucault 1976 : 183). L'organisation scientifique du travail est peut-être le moment historique le plus significatif de ce point de vue : elle identifie, normalise, chronomètre et surveille les moindres gestes des exécutants. « *The central focus of Taylor's system was the body of the individual laborer and its relation not only to other bodies but also to the material artifacts that formed the laborer's immediate environment. What Taylor produced may be characterized as a political economy of the body* » (Clegg, Courpasson & Phillips 2006 : 53). Le corps de l'exécutant était ainsi soumis à l'analyse, puis à la réorganisation du manager qui en fixait l'économie. De fait, le corps, dans cet acte de mesure très précis, était considéré comme une machine dont il s'agissait d'améliorer la performance. De plus, les mouvements inutiles et la « flânerie » (cf. le *lean management* d'aujourd'hui qui consiste entre autre à éliminer toute étape inutile lors de l'exécution du travail) étaient systématiquement bannis de l'organisation. « *Taylor took the battle against lazy, imperfect, and other malfunctioning hands into the workshop* » (Ibid : 49). Dans cette citation l'ouvrier n'est plus mentionné qu'à travers ses mains ; c'est comme s'il était dépossédé de ses autres organes pour être simplement branché au système de production. L'économie interne du corps est totalement transformée par le travail moderne, puis post-moderne ; on parle d'ailleurs aujourd'hui d'une taylorisation des services.

Soulignons également le rapport étroit que le corps entretient avec les machines de production auxquelles il doit souvent adapter son rythme. La machine n'est pas seulement une métaphore, mais une réalité liée au corps. Il semble difficile de théoriser le corps sans prendre en compte les multiples machines avec lesquelles il est constamment en contact, notamment pour communiquer avec les autres. Certaines personnes se sentent totalement nues sans leur *smart phone*, d'autres paniquent à l'idée d'égarer leur ordinateur personnel,



vécu comme un véritable cerveau. Les corps s'agencent durablement avec diverses machines ; l'idée que le corps pourrait être amélioré par les nanotechnologies ou la greffe d'organes artificiels est ainsi au cœur de la médecine moderne. Dire que le corps est une machine peut avoir de nombreuses significations, pas toujours négatives (voir par exemple le concept deleuzien de « machine désirante »). Pour sûr, le corps s'agence avec un nombre considérable d'artefacts plus ou moins complexes, ce qui modifie sans cesse son organisation interne.

Pour conclure cette discussion, il faut dire que la notion de « corps organisé » pourrait s'apparenter à un pléonasme dans le sens où le corps humain est une unité douée d'une organisation propre. Sa complexité et son étrangeté en font néanmoins un sujet d'investigation passionnant. S'il est doué d'un ordre, d'une économie, il est aussi sujet à des dislocations et à des ruptures. Jusqu'où le corps est-il organisé ? Comment est-il organisé ? Il est clair qu'il s'organise différemment pour chaque tâche qu'il accomplit, chaque activité dans laquelle il s'engage, sport, travail, séduction ou flânerie. Ce qui ressort de la discussion qui précède me semble être la nécessité de réfléchir aux frontières du corps. Le processus d'organisation propre à chaque corps et à chaque profession agit sur ses frontières, les ouvrant ou les fermant selon les occasions. D'une part le corps est contrôlé par le contexte immédiat dans lequel il se trouve, d'autre part il peut s'échapper ; même en restant sur place il peut se déterritorialiser, fuir toute organisation. La voix et les gestes nous expulsent hors de nous-mêmes, l'artefact nous projette ou nous protège, le paysage, l'art ou le désir nous amènent aussi à nous réorganiser. C'est ce balancement entre organisation et contrôle d'un côté, et non-organisation et expérimentation de l'autre, que je souhaite explorer dans cette recherche. Malgré les signes que l'on veut lui faire porter et le travail qu'il accomplit, le corps n'est jamais fixe et ses frontières sont instables.

Afin de montrer le lien existant entre corps et travail, notamment dans le processus d'organisation des corps (*embodiment*), je vais maintenant aborder la notion de travail corporel.

#### IV. Un concept central : la notion de *body work*

Le *body work*, « travail sur le corps », revient très souvent dans la littérature, principalement dans les travaux à caractère sociologique. Cette notion se décompose principalement en deux phénomènes (Gimlin, 2007) : d'une part le travail que l'individu accomplit sur son propre corps afin d'avoir une apparence professionnelle et une bonne performance, d'autre part le travail exercé sur les autres, notamment dans les métiers où le corps de l'autre est au cœur du travail (les professions médicales et paramédicales, les soins à la personne). L'expression *body work* peut aussi parfois se rapporter à l'incorporation de la culture organisationnelle (Flores-Pereira, Davel, & Cavedon, 2008) ou à la transformation des corps par le travail (souffrance, mais aussi capacités acquises). Le travail émotionnel (*emotion work* tel que défini par Hochschild), le fait d'être capable d'exprimer des émotions appropriées au travail, a aussi été rapproché du *body work* ; en effet, le visage, les gestes et la posture participent largement à l'expression de sentiments positifs, principalement dirigés vers la figure du client.

Afin d'observer le travail corporel personnel, les auteurs étudient principalement les professions où le corps a une présence marquée : les artisans ou artistes, les métiers militaires, les professions sportives. Il est aussi possible de se focaliser sur des états spécifiques du corps, comme la condition de la femme enceinte au travail. En revanche, les professions intellectuelles ne semblent pas susciter l'intérêt des chercheurs du champ « corps et organisation », comme si elles n'avaient aucun lien avec le corps. Un article récent fait le même constat, indiquant un manque (*gap*) dans la littérature : « *most studies are conducted in the context of manual work (e.g. roofing, fire fighters, sex workers, dancers, nursing), but there is hardly research about work that requires symbol processing rather than learned skilful behaviour (e.g. science, finance and accounting, consultancy). These studies overlook that 'knowledge work' is also 'body work' and cannot analyze how the latter shapes the former because they focus on the function and structure of embodied knowledge rather than on its content* » (Gärtner, 2013 : 346). Le travail intellectuel est aussi un travail corporel : tout travail mobilise le corps et l'on pourrait se demander comment les banquiers ou les consultants s'organisent, c'est-à-dire comment ils performant leur profession et quel impact cela a sur leurs corps.

Je vais tout d'abord m'intéresser au travail corporel personnel. Travailler sur différentes pratiques et dispositions corporelles permet aux individus d'atteindre la présentation et la performance que leur profession exige. Cela semble évident pour un soldat ou une danseuse, moins peut-être pour un comptable. Il s'agit tout d'abord de respecter certaines dimensions physiques, taille, poids et mensurations pour les sportifs, mais aussi pour les hôtesses de l'air ou les vendeuses ; le corps doit être intègre, en bonne santé, d'un sexe identifiable. Deuxièmement, chaque métier comporte des normes d'habillement plus ou moins strictes, souvent basées sur un idéal masculin de rationalité ; c'est parfois un réel travail que de s'y conformer et de ne pas faire de faux pas, de peur d'apparaître comme quelqu'un de mauvais goût ou simplement de non professionnel. Pour les femmes s'ajoutent : le maquillage, la coiffure, la manucure, l'épilation ; pour les hommes le rasage et la coupe de cheveux et de plus en plus les cosmétiques. En troisième lieu, il y a tout le comportement non verbal que l'on pourrait résumer en « manière d'être » (ou « savoir-être ») : la posture, la démarche, les gestes, le niveau de la voix, la juste distance corporelle, l'espace occupé par le corps, le contrôle de soi, le respect des normes de politesse. Au travail, il s'agit d'apparaître comme quelqu'un d'actif (cela pourrait être traduit par *fit* qui signifie à la fois en forme et adapté pour quelque chose), voire proactif, ce qui se traduit par un certain dynamisme du corps. Pour ne donner qu'un exemple un peu caricatural peut-être mais efficace, une personne en surcharge pondérale, comme on le dit délicatement, atteinte de tics ou perçue comme extravagante ou négligée aura du mal, malgré de réelles compétences, à être recrutée comme esthéticienne.

Ce travail et cet apprêt du corps pourraient paraître acceptables s'ils se limitaient à la sphère professionnelle. Mais c'est la personne dans son intégralité, allant de ses capacités de séduction à son « savoir-être », qui est convoquée par l'organisation. « *Thus, it is not simply one's physical or mental abilities that are sold to employers today; bodies, body work, and sexuality too are sold, both to the employer and by the employer, explicitly in the case of prostitution, less so in the case of the 'attractive' secretary or 200-pound doorman* » (Gimlin, 2007 : 356). Le corps, perçu par le passé comme le lieu de la subjectivité, est ainsi approprié dans son intégralité par le travail. L'exemple le plus parlant ici est celui des hôtesses de l'air. Prolongeant le travail bien connu de Arlie Hochschild (1983), Philip Hancock et Melissa Tyler ont mené une recherche impressionnante sur la dimension esthétique et corporelle de ce métier (Hancock & Tyler,

2000). Voici leurs principaux résultats : on attend des hôtesse qu'elles performant un rôle esthétique considéré comme intrinsèque à leur nature féminine. De plus, ce rôle fait l'objet d'interventions managériales définissant ce qui est élégant ou féminin, et par conséquent ce qui pourra satisfaire le client. Leur mission est ainsi d'atteindre et de maintenir une certaine beauté corporelle, cette dernière se devant d'être en totale adéquation avec leur organisation. On peut se demander ici dans quelle mesure ces conclusions pourraient être étendues aux autres professions de service : vendeuses, hôtes d'accueil ou serveurs dans le secteur du luxe. En bref, tous ces métiers où le client est au centre de l'activité. En effet, c'est très souvent la figure du client qui est convoquée pour inciter les salariées à accomplir un travail corporel (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2000).

Concernant le *body work* féminin, celui-ci s'opère d'autant plus dans des situations d'instabilité ou de redéfinition corporelle, notamment lors de la grossesse. Pendant cette période, la femme salariée doit souvent accomplir un surplus de travail sur elle-même afin de sauvegarder son apparence professionnelle (Gatrell, 2011). S'appuyant sur une *netnographie* des forums destinés aux échanges entre femmes enceintes en poste et « experts » au Royaume-Uni et aux États-Unis, Caroline Gatrell constate que la grossesse reste un tabou au travail et ce, malgré la législation en faveur des femmes enceintes. Par conséquent, les futures mamans retardent l'annonce de leur état et vont même jusqu'à cacher leur grossesse à leur entourage professionnel. Une fois que la réalité a été divulguée, elles s'engagent souvent dans le surtravail, comme pour prouver qu'elles maîtrisent encore parfaitement leurs corps. « *Little effort was made by employers to integrate pregnant bodies at work and it appeared that the pregnant body was tolerated only on the basis that women contained and concealed the physical effects of pregnancy, so that workplace norms were not disrupted* » (Gatrell, 2011 : 165). Le corps d'une femme enceinte est selon l'auteur perçu comme une entité qui déborde (*leaking*), ouverte ou du moins dilatée, menaçant ainsi fortement l'ordre de l'organisation. Là où le corps de la femme enceinte est inquiétant car indéterminé, l'organisation serait principalement composée de corps fermés ayant une signification stable.

Le travail corporel personnel a aussi été largement étudié dans les contextes sportifs et ce, principalement dans une perspective bourdieusienne. Je rapprocherai ici trois de ces études, l'une de boxeurs (Wacquant, 2005), l'autre de danseuses (Faure & Gosselin, 2008) et la dernière de joueurs de rugby (Coupland, 2014), tous trois en contexte professionnel et non pas amateur. Ces sports ont un statut un peu ambigu dans le sens où ils constituent aussi

dans une certaine mesure un « travail » sur le corps de l'autre, qu'il soit partenaire ou adversaire. Ces trois pratiques sportives impliquent toutes un travail difficile et de longue haleine sur son propre corps, en vue d'une augmentation de son capital physique, c'est-à-dire ici de ses capacités. Afin de comprendre comment le corps apprend et intègre la pratique de la boxe, Loïc Wacquant, élève de Pierre Bourdieu, s'est immergé pendant deux ans en tant qu'apprenti-boxeur dans un club d'un quartier difficile de Chicago. Il a donc pu suivre dans son corps, mais aussi au contact du corps des autres, le processus de construction de la valeur corporelle liée à la boxe. Il note que le club de boxe diffuse une éthique de vie très stricte à ses membres : « *the regulated practices of abstinence that compose the trinity of the pugilistic cult as regards food, social life, and sexual commerce ostensibly aim at maximizing the fructification of corporeal capital and the readiness of the fighter for battle in the ring* » (Wacquant, 2005 : 461). Un peu plus loin, « *the rules of the pugilistic ethic make the most mundane behaviors of ordinary existence, nutrition, sleep and sex, and social and family obligations, over into treacherous temptations that must be avoided and ubiquitous obstacles to be vanquished, setting up an endless series of tests that, together with daily training and periodic contest inside the squared circle, enable the boxer to affirm his valor and erect a gloried self* » (Ibid : 462). Voici donc comment le corps du boxeur (et sa subjectivité) est fabriqué : un ensemble de règles très strictes concernant son hygiène de vie, une série de tests interminables pratiqués on le suppose sur son corps, une pratique quotidienne de la boxe ainsi que des combats ponctuels sur le ring. Derrière la pratique d'un sport se cache toute une morale, un ensemble de valeurs, comme c'est le cas également en danse classique.

Une autre étude se focalise sur une école de danse brésilienne qui s'est donnée pour mission de former des enfants issus d'une favela à la danse classique, ceci en vue d'en faire des professionnels (Faure & Gosselin, 2008). Ce contexte est d'ailleurs proche de celui du club de boxe par cette idée qu'il serait possible de « sauver » les jeunes issus de contextes défavorisés grâce à la pratique intensive d'un sport. Tout oppose l'école de danse et la favela : les règles de vie, l'hygiène, la discipline ; ainsi les jeunes filles se retrouvent en tutu et collant avec chignon obligatoire, mangent à la cantine avec des fourchettes, apprennent donc les manières de table, sans parler des techniques propres à la danse classique qu'elles incorporent durant de longues années. Mais la favela, où elles retournent le soir, continue d'agir sur elles et semble même garder le dessus. « Pour peu qu'on prenne le temps de considérer l'élève sous tous ses visages, on comprend alors qu'il est au cœur d'une articulation complexe de multiples processus de socialisation » (Ibid : 33). Ainsi une jeune

filles se métamorphose complètement (habits, posture, voix) selon qu'elle se trouve avec sa famille dans la favela, au collège public ou à l'école de danse. Le corps apprend la danse, comme l'indique le titre de l'article « Apprendre par corps », mais cela ne le métamorphose pas, contrairement à ce que les danseurs-éducateurs ont peut-être voulu croire. Sa socialisation première (la famille et la favela avec ses « mauvaises » manières, le bruit, les corps dénudés, la solidarité) reste bien souvent le socle de sa personnalité, même si la socialisation par la danse lui a ouvert de nouveaux horizons corporels et culturels.

En ce qui concerne les joueurs de rugby, Christine Coupland les rapproche des hôtes de l'air en ceci qu'ils sont régulièrement pesés pour vérifier que leur poids reflète bien la performance sportive que l'on attend d'eux. Leur taille et leur poids sont d'ailleurs affichés sur le site Internet du club où chaque joueur est décrit par une petite fiche. L'idéal vers lequel tendent les joueurs et leurs entraîneurs est un corps hyper-masculin, fort, rapide et travaillé (*worked upon body*). On est bien au cœur du *body work* dans son sens premier. Mais ce n'est pas si facile de devenir un bon joueur de rugby ; il ne suffit pas de sculpter ou de pousser son corps, il faut aussi avoir du « chien », comme le dit cet entraîneur : « *it's very difficult to put the dog inside somebody, no matter how hard you train them* » (Coupland, 2014 : 13). L'auteur montre comment les corps masculins sont travaillés pour devenir organisés et adaptés (*fit*) au but de l'organisation ; ainsi chaque joueur doit avoir une compréhension assez fine du type de travail corporel que l'on attend de lui. De l'agressivité certes, mais pas trop car cela entraînerait des pénalités ; pas assez d'agressivité et on dira de lui qu'il est faible ou mou. Des mouvements contradictoires de docilité et d'agressivité semblent ainsi agir dans l'apprentissage du rugby : « *both docility and hyper-masculine performances are available and likely to appear from time to time* » (Ibid : 14). Durant leur courte carrière, les joueurs travaillent à atteindre le corps désirable d'un rugbyman et finissent souvent avec de nombreuses séquelles physiques, d'où la fin acide du titre de l'article *groomed to fail* (formés pour échouer). Pour justifier cette fin tragique, certains joueurs adoptent une position de passivité (« *they craft a position of helplessness* »), comme s'ils étaient possédés par le rugby, arguant qu'ils l'ont dans le sang (en ce sens, elle les rapproche d'ailleurs des boxeurs de Wacquart). Pour résumer, l'accent est mis ici sur l'autocontrôle et les règles inscrites sur les corps, comme dans beaucoup d'études sur le corps, même si Coupland admet que tous les joueurs de rugby ne sont pas disciplinés. « *What this shows more broadly is that male bodies are also subject to self-disciplining and socially imposed rules revealing a male on male gaze reminding them that*

*they are being evaluated*» (Ibid : 13). C'est le regard ici (masculin), du public, des entraîneurs et des pairs, qui contrôle les corps.

Les individus prolongent bien souvent ce travail corporel sur leur personne privée, à supposer que celle-ci puisse être distinguée de leur personne professionnelle. Il en est autrement pour le deuxième type de *body work* : le travail sur le corps de l'autre.

Les professionnels de la médecine, du soin ou de la beauté sont tous en contact direct avec le corps du patient ou du client. Il faudrait étudier quelle relation les médecins ont avec le corps des patients, au-delà de l'idée d'objectification ou de déshumanisation. On peut supposer qu'ils sont guidés par une déontologie constitutive de leur métier. Si je m'intéresse ici au travail sur le corps de l'autre, c'est pour interroger les frontières du corps lors de tout travail. Le travail corporel sur l'autre pourrait dire quelque chose sur la relation entretenue avec le corps du client et ainsi aussi expliquer le travail corporel personnel et l'organisation du corps lors de celui-ci. Les deux types de *body work* ne sont pas si éloignés. La vendeuse est aussi dans une certaine mesure en contact avec le corps de la cliente, par exemple lorsqu'elle l'aide à essayer des vêtements.

Dans le cas du *body labor*, se distinguant donc du *body work* par son côté plus laborieux et plus physique (Gimlin, 2007), le corps de l'autre est à la fois au cœur de l'activité et mis à distance par une série de pratiques et de discours. On ne peut pas travailler sur le corps de l'autre comme on travaille sur son propre corps, il faut prendre des précautions ; ainsi toute une série d'artefacts, de mots et de gestes mettent l'autre à une distance rassurante. Un aide-soignant accomplissant du travail corporel considéré comme sale (*dirty work*) mettra des gants, mais entamera aussi une discussion avec un collègue, ignorant pour un moment le patient afin de pouvoir accomplir son travail sans gêne. Dans une étude sur les résidences pour personnes âgées, Patricia Martin raconte comment les infirmiers gèrent les désordres corporels (*bodily messes*) des patients (Martin, 2002). « *Incontinent residents must be cleaned and, to accomplish this, staff must touch their soiled bodies and clothing. Residents' bodies, even when small in stature, can be heavy and staff have difficulty lifting and moving them* » (Ibid : 870). Les corps des patients font donc souvent l'objet d'un jugement négatif du fait de la masse de

travail qu'ils entraînent et du fait de leur manque d'autonomie. « *The premium placed by western societies on whole, healthy, able, clean, and good smelling bodies affects the aesthetic judgments of staff and residents alike* » (Ibid : 870). Le corps intègre, en bonne santé, ayant toutes ses fonctions, propre et parfumé peut sembler rare dans des contextes de soin, et c'est souvent le corps du personnel soignant qui en pâtit. Le dégoût éprouvé face au corps malade ou en fin de vie explique en partie la mise à distance de ce dernier. Les organisations ont d'ailleurs tendance à créer autour des choses une surface lisse et fonctionnelle visant à cacher tout ce qui est lié au sentiment de dégoût (Pelzer, 2002).

Dans le cadre du massage thérapeutique les choses sont différentes, notamment du fait de l'ambiguïté liée à ce métier (Oerton, 2004). En effet, le massage est souvent assimilé à du travail à caractère sexuel et comme le montre Sarah Oerton, les masseuses professionnelles ont le plus grand mal à exercer leur profession sans faire face à des propositions indécentes. Elles mettent donc en place des stratégies de pureté et de propreté afin de se distinguer clairement des prostituées (blouse blanche, décor très sobre, discours ésotérique parfois) et de se rapprocher de la profession médicale. Il y a ainsi du travail corporel propre et sale, l'idéal de propreté et de légitimité étant le médecin, l'autre extrême étant peut-être le travailleur du sexe satisfaisant les « bas instincts » du client en corrompant son propre corps (Brewis & Linstead, 2000). Une chose est sûre : le travail sur le corps de l'autre met en péril les frontières du corps de l'exécutant. Dans le cas des masseuses, leur travail consiste en une négociation de la distance avec le corps du client ; à la fois elles cherchent à l'inclure dans leur espace ou à créer un espace commun avec lui, mais en même temps elles veulent éviter la fusion (*merger*) qui pourrait leur faire perdre leur objectivité au travail, voire leur transmettre des « énergies négatives » du client. « *They are constantly at risk of what has become popularly known in therapeutic bodywork discourse as 'merger'. For, whilst massage practitioners clearly value the mutual connectedness that can be engendered through hands-on touch, excessive merger is seen as dangerous, because it involves practitioner and client becoming too much in touch, such that it becomes unclear 'what is mine and what is thine'* » (Oerton, 2004 : 555). Il faut éviter d'être trop proche du client car cela pourrait créer une confusion physique. Les techniques de distanciation (*boundary-setting device*) que mettent en place les masseuses sont donc de trois types : le *grounding* qui est une attention particulière à leur posture et mouvements leur permettant de rester ancrées, stables et maîtresses d'elles-mêmes, le *centring* qui est une concentration vers le centre de leur corps lié à une technique de respiration, le *mirroring* qui est une technique visant à capter, puis imiter le client pour mieux le comprendre. Pour les deux premières



techniques il est clair qu'il s'agit en fait de travail corporel personnel en vue de la création de frontières. Le corps du client apparaît ainsi comme menaçant, d'autant plus qu'il est souvent décrit dans leurs discours comme l'égal de la masseuse. Là où le terme « patient » sous-entend une subordination par rapport au médecin, le terme « client » laisse entendre une supériorité par rapport à celui ou celle qui accomplit le soin. Les masseuses accomplissent donc aussi un travail sur leur propre corps afin de rester intègres dans cet échange chargé d'émotions ou de malentendus qu'est l'échange corporel à caractère marchand.

Il apparaît ainsi que la frontière entre le travail corporel personnel et le travail corporel sur l'autre est assez ténue. Dans les deux cas, le travail corporel personnel semble prédominer, avec notamment la création de frontières nettes face aux corps des autres. Ce qui caractérise avant tout le travail corporel c'est qu'il ne peut être distingué de la personne qui l'accomplit ; contrairement au travail classique, il ne s'arrête pas à la sortie du bureau, il fait partie intégrante du sujet. Hochschild dit même que le travail émotionnel des hôtesse de l'air les empêche à la longue de distinguer les vraies émotions de celles qu'elles sont supposées transmettre au travail. Lors du travail corporel, les frontières des corps se renforcent pour renvoyer une image positive au client. Il serait intéressant de repérer des situations dans lesquelles les frontières du corps se relâcheraient, laissant celui-ci se désorganiser ou se réorganiser avec ou contre le corps de l'autre.

## Conclusion du chapitre 1

Alors que le corps, souvent conçu comme un réceptacle sacré contenant un mystère, semblait être au plus près du sujet, il apparaît aujourd'hui qu'il a des frontières mouvantes, ce qui remet en question à la fois le sujet et son rapport au corps. Rappelons que pour Merleau-Ponty, il ne saurait y avoir d'opposition entre intériorité et extériorité et que le schéma corporel est extensible. De nombreuses pratiques contemporaines, comme la chirurgie esthétique, le port d'un cœur artificiel ou la création d'un ou plusieurs avatars sur internet, montrent bien que le sujet ne saurait être strictement lié au corps et que le corps n'est en rien une entité fermée. Rappelons que Featherstone et Turner en appelaient à théoriser ce qu'est un corps ; tout porte en effet à croire qu'il est, à la fois en tant que concept et en tant que réalité, en constante mutation. Tout au plus nous pouvons théoriser ce qu'est le corps vécu à une époque donnée. Cherchant à expliquer le très fort recours à la chirurgie esthétique au Brésil, un article théorise le corps comme objet de consommation (Borelli & Moreira Casotti, 2012). Ainsi, on s'offrirait un corps plus beau à l'aide de sport, de soins divers et en dernier recours, de la chirurgie ; le bien acquis est par exemple une nouvelle paire de seins. De ce point de vue, le *body work* ne se limite plus aux régimes et à l'effort continu pour maintenir une apparence satisfaisante ; on peut aussi modifier son capital physique à l'aide de techniques largement démocratisées et banalisées, le travail corporel devenant ainsi une consommation corporelle.

Le corps n'est donc ni fermé ni stable ; le travail corporel sert peut-être justement à maintenir une certaine stabilité, à se définir une identité, que celle-ci soit liée ou non à l'organisation. Le *body work*, se distinguant du travail en soi, c'est-à-dire des tâches accomplies, constitue aujourd'hui une grande partie du travail demandé par l'organisation, surtout dans les professions où l'image est importante – il est d'ailleurs difficile d'imaginer un domaine où l'image ne compterait pas. Il s'agirait d'étendre la notion de travail corporel aux autres pratiques accomplies au travail et notamment dans les métiers à caractère plus intellectuel. Au-delà du travail sur l'apparence, le sujet contrôle ses gestes, ses déplacements dans l'espace, les corps des autres dans une certaine mesure. C'est ce contrôle du corps, à savoir sa manière de s'organiser, que je souhaite explorer dans mon deuxième chapitre et pour cela, je m'appuierai sur les études foucaaldiennes.

## Chapitre 2 Le corps contrôlé

« Mais le corps est aussi directement plongé dans un champ politique ; les rapports de pouvoir opèrent sur lui une prise immédiate ; ils l'investissent, le marquent, le dressent, le supplicient, l'astreignent à des travaux, l'obligent à des cérémonies, exigent de lui des signes » (Foucault, 1975 : 34).

Hantés par l'œuvre de Foucault, de nombreux articles critiques offrent la vision d'un corps contrôlé par l'organisation, un corps au mode passif, comme dans la citation qui précède. En effet, la productivité, les rapports hiérarchiques et le rôle prédominant du contrôle, laissent entendre que les corps sont contrôlés. L'organisation régule les corps afin de les rendre plus productifs ; cette relation de subordination, trouvant son origine dans le contrat de travail liant le salarié à l'entreprise, semble se vérifier dans tous les types d'organisations, peu importe la place qu'y occupent les corps.

Dans ce chapitre, je vais me pencher sur les différentes composantes du contrôle en tentant de répondre à la question suivante : **comment s'opère le contrôle sur les corps en contexte organisationnel ?** Afin de traiter cette question, beaucoup d'auteurs s'appuient de près ou de loin sur les théories incontournables de Michel Foucault : la discipline, le panoptisme et la surveillance, le micro-pouvoir ou la biopolitique du pouvoir ou encore le dispositif de sexualité. « *The Foucauldian perspective of a disciplined body has been made fruitful by critical management and organizations scholars who analyze how disciplines yield power and exercise control thereby producing knowledge and identities* » (Gärtner, 2013). En s'appuyant principalement sur des archives historiques, Foucault décrit les différents procédés disciplinaires, ces techniques qui contrôlent et organisent les corps. « Ces méthodes qui permettent le contrôle minutieux des opérations du corps, qui assurent l'assujettissement constant de ses forces et leur imposent un rapport de docilité-utilité, c'est cela qu'on peut appeler les 'disciplines' » (Foucault, 1975 : 161). Le corps est principalement contrôlé de l'extérieur, dressé afin d'être utile pour l'organisation, ou bien hors d'état de nuire à l'ordre social. « La discipline fabrique ainsi des corps soumis et exercés, des corps 'dociles'. La discipline

majore les forces du corps (en termes économiques d'utilité) et diminue ces mêmes forces (en termes politiques d'obéissance) » (Ibid : 162). Cette régulation de ses forces, cette canalisation de son énergie semble rendre le corps incapable de résistance, que cela soit dans la distance réflexive ou dans l'action émancipatoire.

Mais la vision foucauldienne diabolise presque le contrôle ; on pourrait également supposer qu'un individu ne se trouvant dans aucun contexte contrôlant pourrait avoir des difficultés existentielles comme par exemple l'angoisse ou l'autodestruction. Le contrôle ne saurait être défini uniquement comme quelque chose de négatif ; l'individu a besoin d'un minimum de repères pour se développer et cela passe par l'inscription de son corps, signe de son appartenance à un ordre. Tout est peut-être plus question de degrés de contrôle. Or, les situations et moments historiques choisis par Foucault décrivent un niveau de contrôle très élevé, ce qui a contribué semble-t-il à une vision très négative de l'organisation chez les auteurs critiques. Contrôle et organisation du corps pourraient presque avoir le même sens ; ainsi la désorganisation serait la perte de contrôle ou bien l'émancipation par le corps. La vision foucauldienne peut aussi être critiquée pour son manque de prise en compte du corps réel ou incarné. « *The physical body can never be grasped by the Foucauldian approach as its existence is deferred permanently behind the grids of meaning imposed by discourse or technologies of self. (...) Once the body is contained within modern disciplinary systems, the mind becomes the location for discursive power while the flesh (la chair) is reduced to inert passivity* » (Shilling, 2012 : 83). Je tenterai de remédier à ces problèmes dans le chapitre 3 consacré à l'*embodiment*, notamment en étudiant un texte assez atypique de Michel Foucault : « Le corps utopique » (1966).

Il s'agira ici de faire dialoguer quelques passages foucauldien (issus de *Surveiller et punir* et de *La volonté de savoir*) avec les différentes études des chercheurs critiques. En étudiant les résultats empiriques et théoriques présentés par les auteurs du champ « corps et organisation », j'ai pu repérer quatre principaux versants du contrôle sur le corps, chacun faisant l'objet d'une partie de ce chapitre : la gestion des corps dans l'espace, la question de l'apparence professionnelle, l'autocontrôle corporel et la déssexualisation. Ces quatre versants du contrôle agissent de concert sur l'individu ; ils ne sont pas indépendants les uns des autres et peuvent tout à fait se renforcer ou bien être en contradiction. Ces quatre aspects me semblent les plus intéressants à étudier, ce qui n'exclut pas d'autres modalités de contrôle des corps (le temps notamment). Dans ce qui suit, je chercherai avant tout à

repérer les différentes contributions empiriques des articles. En effet, l'empirie sur le corps organisé restant rare, il me sera très utile dans ma discussion de pouvoir confronter les terrains évoqués ci-dessous à mes propres résultats empiriques.

## **I. La gestion des corps dans l'espace**

Pour rendre les corps dociles, il faut tout d'abord répartir les individus dans l'espace, les immobiliser ou les mobiliser, sur le modèle de la salle de classe, de l'usine, du bataillon ou de l'hôpital. C'est là l'un des aspects les plus évidents du contrôle ; un corps est contrôlé par le contexte immédiat qui l'entoure. Pour cela la discipline met en œuvre plusieurs techniques (cf. p. 166-175 dans *Surveiller et punir*) : la clôture de l'espace, le quadrillage (chaque individu à sa place), les emplacements fonctionnels (surtout dans l'usine) et le rang (la place que l'individu occupe dans un classement est traduite matériellement par sa position dans l'espace). Ensemble, ces quatre techniques construisent ce que Foucault appelle des « tableaux vivants », c'est-à-dire des groupements humains ordonnés. « Il s'agit d'organiser le multiple, de se donner un instrument pour le parcourir et le maîtriser ; il s'agit de lui imposer un 'ordre' » (Foucault, 1975 : 174). C'est ce qu'il appelle le pouvoir cellulaire, c'est-à-dire la mise en cellule de chaque individu pour un bon fonctionnement de l'ensemble. L'historien construit un parallèle entre la solitude des corps au travail et la cellule du moine, ou encore la cellule du prisonnier du panoptique. La séparation des corps, leur mise à distance dans l'espace dans le but d'éviter les effusions, les fusions ou les confusions, est centrale pour que le contrôle puisse avoir lieu.

Une telle analyse semble raisonnable là où le contrôle direct d'une activité tangible prédomine ou encore dans un cadre de formation ou d'assistance aux personnes. Mais qu'en est-il de l'organisation des professions intellectuelles ou des métiers du service ? Qu'en est-il de la norme du travail en équipe ou de la créativité collective ? Comment analyser alors les *open space* ? Peut-on vraiment penser le contrôle comme une répartition des corps dans l'espace ?

Au cours de sa longue ethnographie bancaire (9 ans), Alexandra Michel repère une modalité de contrôle visant le corps qu'elle appelle étrangement contrôle « discret » (*unobtrusive control*) dans le sens où les membres de l'organisation n'en ont pas forcément conscience ; selon elle, ils ont du mal à s'imaginer leur vie professionnelle autrement (Michel, 2011). « *Some controls are not cognitive but bypass the mind—the domain of cognitive control theories—and target a neglected domain: the body. For example, organizations use controls such as timetables to create productivity-enhancing physical rhythms, architecture and floor layouts to organize bodies in space for optimal surveillance, and work techniques that weave bodies together with productive artifacts (e.g., Foucault, 1979)* » (Ibid : 327). L'architecture et les espaces de travail organisent les salariés dans le but d'une surveillance optimale ; les corps, ainsi que le travail qu'ils accomplissent, sont rendus visibles, souvent dans des espaces collectifs, mais ceci est perçu par les salariés comme du « *habitual business conduct* ». « *Unobtrusive controls thus managed time, space, and energy. Unlike explicit cognitive controls, they were embodied in the environment and routines, sometimes for reasons unrelated to control* » (Ibid : 340). Dans les deux banques observées par Michel, le salarié est habitué à rester tard ; il finit par dîner au travail où tout est fait pour le retenir (dîner et frais de taxi pris en charge), ce qui lui semble être un avantage offert par l'organisation. Le contrôle cognitif (normes et valeurs véhiculées par l'organisation) interagit avec le contrôle visant plus directement le corps, à savoir la configuration de l'espace de travail et les routines qui y sont liées. Chaque salarié peut par exemple personnaliser son espace pour s'y sentir comme chez lui, les banques encourageant souvent la vie privée au travail. Afin de comprendre en quoi ce contrôle serait discret, un retour sur les mots de Foucault est utile : « cet assujettissement (du corps) n'est pas obtenu par les seuls instruments soit de la violence soit de l'idéologie ; il peut très bien être direct, physique, jouer de la force contre la force, porter sur des éléments matériels, et pourtant ne pas être violent ; il peut être calculé, organisé, techniquement réfléchi, il peut être subtil, ne faire ni des armes ni de la terreur, et pourtant rester de l'ordre physique » (Foucault, 1975 : 34). Ainsi, certains banquiers interviewés par Alexandra Michel réalisent la subtile dimension physique du contrôle exercé par la banque en lisant les conclusions de son étude.

Deux études très intéressantes se penchent quant à elles sur l'effet de l'espace de travail ouvert sur les salariés. Il semblerait que l'*open space*, où chacun sait quand quelqu'un part ou

arrive, génère du surtravail et du présentéisme. Cet espace semble être assez éloigné de la clôture et du quadrillage décrits par Foucault, et pourtant on pourrait se demander en quoi il est réellement ouvert et s'il ne récrée pas des frontières (Wasserman, 2012). Par ailleurs, l'ouverture de l'espace peut être tout aussi contraignante pour les individus que sa fermeture. Dans les deux cas que je vais décrire, l'entreprise a planifié de nouveaux espaces de travail dans un immeuble neuf pour obtenir un changement dans le comportement de ses salariés ; ainsi il est possible de parler d'un contrôle spatial s'exerçant sur les corps. Le premier cas est une observation longitudinale (8 ans) des nouveaux locaux d'une entreprise anglaise produisant de l'électricité (Dale, 2005) ; le second cas raconte l'expérience subjective de deux salariées dans le nouvel immeuble du leader des télécommunications en Norvège (Bean & Durant, 2005).

Karen Dale cherche à théoriser la matérialité du contrôle ; pour cela elle invente le concept de *social materiality*, sorte de malléabilité sociale du contrôle spatial. Elle raconte que quand elle est entrée pour la première fois dans l'immeuble intelligent de EnergyCo, elle a tout de suite pensé au panoptique : en effet les trois premiers étages sont totalement ouverts alors qu'au dernier étage se situent les espaces de direction, fermés (elle ne mentionne pas cependant ce qu'ils voient depuis leurs locaux). Les corps de la majorité des salariés sont ainsi visibles par tous en permanence, disponibles pour l'interaction, surtout lorsqu'ils se déplacent ou se rendent dans les nombreux points de rencontre planifiés par l'entreprise sous la forme de vastes tours rassemblant des services tels que machine à café, toilettes, etc. Le discours justifiant la création des *open space* est souvent lié aux bénéfices supposés de la circulation des corps et des interactions spontanées, notamment pour l'innovation, ce qui semble éloigné de la séparation des corps décrite par Foucault. Peu de règles régissent les espaces à EnergyCo, seule la hauteur maximale séparant les postes de travail est strictement contrôlée ; ainsi il est impossible de s'isoler. Les salariés ont participé au choix du mobilier et semblent satisfaits de la transparence et de la simplicité de leur nouvel immeuble (celui-ci a aussi un jardin et une salle de sport, ce qui crée des espaces de respiration). Ils s'approprient l'espace et l'aménagent un peu à leur guise ; au rythme de l'augmentation des effectifs, le mobilier s'accumule et referme l'espace, qui de surcroît devient beaucoup plus bruyant. Ils résistent aussi à la norme qui voudrait qu'ils se déplacent en permanence en communiquant par des gestes que Dale avoue ne pas comprendre. Cet exemple illustre selon elle un *embodied agency*, sur lequel je revendrai au chapitre 3. Les salariés étant plus nombreux (le double), des files d'attente ont commencé à se former aux machines à café,

ce que l'entreprise a résolu en augmentant leur voltage. En effet, attendre n'est pas circuler, et dans sa conclusion Dale décrit l'organisation en termes de flux, flux de personnes, d'énergie, d'argent. « *The flow of electrons was increased in order to increase the flow of hot water to increase the flow of people to increase the flow of electricity to increase the flow of profits: a mutual enacting of social and material flows* » (Dale, 2005 : 674). On ne peut pas dire que le thème de la surveillance prédomine dans l'article ; celui-ci dévoile plutôt les opportunités de l'espace, même si celles-ci peuvent sembler maigres (gestes ou déplacements, choix du mobilier, aménagement).

Cynthia Bean et Rita Durant (2005) restituent le récit de deux managers femmes de Telnor qui sont assez critiques envers leurs nouveaux locaux. L'entreprise a en effet imposé dans ses nouveaux locaux un mode de vie et de travail original : le travail nomade (*nomadic work*). Non seulement les espaces sont ouverts et transparents, les matières prédominantes étant le verre et le métal poli, mais en plus personne n'a de place attribuée et il est demandé aux salariés de délaissier au maximum le papier. Des bars, cuisines et salles de réunion, tous transparents, ponctuent l'espace. Pour ranger leurs affaires, ils n'ont qu'un tout petit meuble chacun et doivent donc réellement devenir nomades, ce qui est grandement facilité par l'utilisation des outils numériques, notamment le téléphone portable. Pour se localiser, les salariés s'appellent et ils sont aussi encouragés à travailler depuis leur domicile. Pour les deux personnes interviewées, habituées à avoir de vastes bureaux et du beau mobilier, ces conditions de travail sont presque choquantes. L'une décrit une perte de repères à la fois spatiaux et temporels, ce qui a conduit à du surtravail, du *burnout* et à un blocage par rapport à certains supports numériques. L'autre femme, plus pragmatique, a décidé de venir chaque jour très tôt afin d'être sûre d'avoir toujours la même place, ce qui lui confère l'avantage d'être plus visible pour les autres. Toutes les deux décrivent un malaise dans leur créativité individuelle pour laquelle elles affirment avoir besoin à la fois de papier et d'espace. L'espace de Telnor est bien ouvert, mais paradoxalement il est décrit comme étroit. Cela est très intéressant pour mon propos dans le sens où le corps aurait besoin d'un espace spécifique pour être créatif ; l'une affirme qu'elle a besoin d'un espace privatif pour penser en déambulant et l'autre parle de son attachement aux documents en papier qui prennent plus de place sur un bureau et sur lesquels on peut déborder. « *Sonje returns to speaking from the embodied sense of distress this way of working causes her. She explains about the openness and emphasizes that there is no backstage in Fornebu, and at the same time there is no place to stand out from the crowd* » (Bean & Durant, 2005 : 107). L'ouverture de l'espace dénote d'une



parfaite horizontalité qui semble avoir un effet angoissant sur les salariés qui ne peuvent ni se cacher ni se distinguer de la masse ; c'est un espace parfaitement lisse et transparent, où l'on est à la fois libre et désorienté. Sonje raconte aussi qu'il y a deux types de réponses à l'injonction au travail nomade : d'un côté les personnes qui s'incarnent au travail, utilisant leur corps dans les interactions et l'exposant (*display*) pour séduire les autres, la transparence de l'espace les aidant dans cette démarche ; et de l'autre les personnes qui travaillent de manière désincarnée, se connectant digitalement à leurs collègues et à leurs tâches. À ce propos Dale suggère que les personnes ayant une plus grande présence corporelle (elle les appelle les « *movers and shakers* ») se font remarquer et acquièrent naturellement plus d'influence. Il semblerait donc que l'espace de travail « ouvert » ne soit pas directement assimilable au panoptisme, bien que la visibilité des corps et les regards y jouent un rôle important. La surveillance semble très restreinte, ce qui pourrait aussi signifier que les salariés sont invités à une nouvelle forme d'autodiscipline ; ils doivent eux-mêmes organiser leurs corps afin d'être performants au travail. « *It is difficult in Fornebu and nomadic work 'cause there is no one... stopping you from anything* » (Ibid : 100). Cette confiance reflète curieusement un manque de contrôle, un espace à la fois trop lâche et trop lisse.

Ces deux cas montrent que l'espace ouvert n'est pas toujours vécu comme disciplinant par les salariés ; il est parfois même vécu comme angoissant suite à un manque de repères spatiaux stables, mais ceci est aussi dû à la nouveauté des locaux de Telnor que les salariés n'ont pas encore eu le temps de s'approprier. Quand on lit qu'« un des premiers objets de la discipline, est de fixer ; elle est un procédé d'anti-nomadisme » (Foucault, 1975 : 254), on se dit que le contrôle tel qu'il s'exerce dans les organisations aujourd'hui semble bien différent et beaucoup plus complexe. En effet, dans le cas de Telnor, le contrôle des corps dans l'espace semble en quelque sorte inversé : l'entreprise agit comme si elle voulait que ses salariés se dématérialisent ; ils peuvent passer à la rigueur, mais ils ne doivent pas s'attacher à leur lieu de travail, ce qui contribue aussi à les rendre efficaces tout au long de la journée. Le travail intellectuel pouvant s'accomplir n'importe où, nul besoin pour l'organisation de surveiller les corps. On pourrait donc avancer que le contrôle opère dans ces deux cas non par la fixation, mais par la circulation perpétuelle des corps, ce qui fait d'ailleurs sens avec tous les discours de mobilité, de flexibilité mais aussi d'autonomie du salarié.

Revenons rapidement au Panoptique, dispositif d'enfermement et de surveillance inventé par Bentham et décrit par Foucault (1975 : 233). Le panoptique est « un type d'implantation des individus dans l'espace ». « Chaque fois qu'on aura affaire à une multiplicité d'individus auxquels il faudra imposer une tâche ou une conduite, le schéma panoptique pourra être utilisé » (Ibid : 240). Il est important de spécifier que le prisonnier est vu sans voir : « il est vu, mais il ne voit pas ; objet d'une information, jamais sujet dans une communication » (Ibid : 234). L'invisibilité latérale (entre collègues) est ainsi la garantie de l'ordre. Ceci ne s'applique pas aux espaces de travail contemporains ; c'est plutôt le contraire qui se produit : afin que les salariés puissent innover mais aussi se surveiller entre pairs, on leur interdit de s'isoler. Il faut donc penser que si surveillance il y a, celle-ci opère autrement ; l'organisation peut par exemple chercher à instaurer des relations de concurrence entre collègues. De plus, à travers le dispositif du panoptique, le pouvoir est automatisé et désindividualisé. « Peu importe, par conséquent, qui exerce le pouvoir. Un individu quelconque, presque pris au hasard, peut faire fonctionner la machine : à défaut du directeur, sa famille, son entourage, ses amis, ses visiteurs, ses domestiques même » (Ibid : 236). Il suffit pour le prisonnier de se savoir observé et il adaptera sa conduite. Dans le nouvel immeuble décrit par Dale, les salariés ont conscience que la direction se trouve au dernier étage, ses membres circulant sur ses coursives, mais il n'est probablement pas nécessaire pour eux de les voir effectivement circuler.

De nouvelles technologies de contrôle sont néanmoins apparues dans les organisations ; ainsi les chercheurs s'intéressant à la surveillance contemporaine mobilisent rarement le panoptique qu'ils considèrent comme une métaphore unidirectionnelle. « *Rule (1998: 68) observes that the panopticon alone offers 'little help' in understanding new forms of electronic surveillance, particularly if the question is whether people are subject to more or more severe forms of control* » (Ball, 2005). Pour ces chercheurs le corps reste néanmoins au centre des dispositifs de contrôle : « *the target of the generic 'surveillance assemblage' is the human body, which is broken into a series of data flows to the end of feeding the information categories on which the surveillance process is based* » (Ibid : 93-94). Le corps est en quelque sorte ouvert pour être fouillé, les pratiques (biométrie, tests génétiques, etc.) se basant sur la présupposition qu'il contiendrait une vérité supérieure.

Ainsi, l'approche du contrôle par la gestion des corps dans l'espace semble insuffisante ; elle ne produit pas une vision satisfaisante de la complexité du contrôle s'exerçant sur les

corps en contexte organisationnel. Les systèmes de contrôle se doivent d'être flexibles dans un monde du travail postfordiste. De nouvelles formes d'auto-surveillance ou de surveillance participative ont émergé et permettent au management d'opérer un contrôle flexible. Le biopouvoir, le contrôle s'opérant à travers les corps, devient une technique de contrôle flexible (Hetrick & Boje, 1992).

Barbara Townley a confronté la pensée de Foucault avec les pratiques contemporaines en gestion des ressources humaines (Townley, 1993). Pour elle, la répartition des individus peut se faire géographiquement ou spatialement, par exemple par la séparation du siège social des autres bureaux, elle peut aussi se faire à travers la technologie, mais elle opère principalement par l'imposition d'un ordre, c'est-à-dire la construction d'une classification rationnelle des êtres vivants. « *The questions raised from a Foucauldian perspective relate to how and why, and with what effects, boundaries become imposed, maintained, and breached, not whether they are accurate or efficient, or whether they reflect reality* » (Ibid : 529). Ce qui est intéressant est comment, pourquoi et avec quels effets des frontières sont imposées, maintenues ou transgressées. Cependant, la question des frontières dépasse la question strictement spatiale ; les corps aussi ont des limites et je vais maintenant montrer comment l'organisation exerce un contrôle sur ces limites.

## **II. Avoir une apparence professionnelle : le corps en tant que surface disciplinée**

Le corps pourrait être décrit comme un ensemble de signes auxquels les acteurs essayent de donner un sens, chacun s'attribuant et attribuant aux autres une identité, chacun évaluant aussi le niveau de professionnalisme ou tout simplement la profession de l'autre. Foucault le dit : les rapports de pouvoir marquent le corps, exigent de lui des signes. Le rôle de l'apparence au travail a été étudié par de nombreux auteurs critiques qui y voient une modalité de contrôle des corps. Avoir une apparence professionnelle veut dire exposer des signes attendus, appropriés, respecter les codes d'une profession ou d'une organisation. Dans un article partiellement intitulé *Do I look right ?*, il est question du rôle de la mode en organisation (King & Vickery, 2013). « *'The body', as a theoretical object, is never simply a body. It*

*is a 'clothing-mediated body', enclothed in a dress of colour, shape, pattern, texture and material»* (Ibid : 397). De l'uniforme à l'injonction à être élégant ou sportif, les salariés ont tout intérêt à se conformer s'ils veulent garder leur poste. **Le corps est dressé et discipliné par un travail sur ses contours, sa surface** ; voilà l'hypothèse que défendent certains articles, ce qui rejoint l'idée de travail corporel (*body work*).

Il est possible de voir les vêtements comme des artefacts ou comme des signaux. D'une part, le corps est en lien direct avec les vêtements ; ces derniers lui imposent un comportement. Le vêtement du salarié pourrait ainsi être rapproché de la plume de l'écolier ou du fusil du soldat décrits par Foucault ; en effet le vêtement est un prolongement du corps du salarié et lui permet d'exercer son travail. Bien sûr l'artefact par excellence aujourd'hui est peut-être l'outil numérique. L'apparence est souvent importante dans les professions intellectuelles et dans les métiers de service ; il s'agit de travailler à une bonne présentation de soi. « Sur toute la surface de contact entre le corps et l'objet qu'il manipule, le pouvoir vient se glisser, il les amarre l'un à l'autre. Il constitue un complexe corps-arme, corps-instrument, corps-machine » (Foucault, 1975 : 180). Le costume, les chaussures, les lunettes, en bref le « style » du professionnel est aussi son instrument de travail ; le pouvoir s'exerce donc aussi à travers les vêtements, plus ou moins subtilement imposés aux salariés. D'autre part, les vêtements envoient des signaux aux autres. « Du maître de discipline à celui qui lui est soumis, le rapport est de signalisation : il s'agit non de comprendre l'injonction, mais de percevoir le signal, d'y répondre aussitôt, selon un code plus ou moins artificiel établi à l'avance. Placer les corps dans un petit monde de signaux à chacun desquels est attachée une réponse obligée et une seule » (Ibid : 195). Le professionnel doit se conformer assez vite et adapter son style vestimentaire à celui de ses supérieurs, tout en se distinguant de ses éventuels subordonnés. Dans l'armée, le port de l'uniforme est soumis à des codes très stricts qu'il s'agit de respecter à la lettre. Bien sûr, je fais ici des extensions de la pensée de Foucault qui n'évoque pas le rôle des vêtements dans les passages qui précèdent ; pour lui l'artefact est plutôt l'outil (du soldat ou de l'ouvrier) alors que le signal est la cloche (de l'école). Mais il me semble que dans une perspective s'intéressant au contrôle des corps, les vêtements peuvent être considérés à la fois comme des artefacts influençant le corps (exemple de la cravate serrée ou de la veste dans laquelle on ne peut accomplir tous les mouvements) et des signes ayant une influence plus morale sur les

individus (exemple du manager ou du caporal qui incarnent le contrôle par leurs tenues irréprochables). Dans la perspective que j'adopterai dans le chapitre III, le vêtement pourrait en revanche être considéré comme un territoire des possibles, projetant le sujet au lieu de le contraindre.

Angela Trethewey est l'une des premières à avoir conduit une étude empirique sur le corps organisé ; pour cela elle a interviewé dix-neuf professionnelles, managers issues de diverses professions, toutes membres d'un réseau féminin, sur leur relation au corps au travail (Trethewey, 1999). Voici comment elle justifie son étude : « *this study empirically explores the ways in which women's bodies are constituted and disciplined, by themselves and others, in the name of professionalism. While Foucauldian feminists have articulated useful theories of the body, there has been very little empirical work that explores how professional women, in their everyday lives, use a variety of strategies to navigate the minefield of choices about how to dress, display, reveal, perform, in short to discipline, their own and other women's bodies at work* » (Ibid : 427). Elle se propose d'étudier les contours d'un corps professionnel. Cherchant à comprendre la manière dont les femmes disciplinent leurs corps, l'étude présuppose que celui-ci serait constamment dans l'inhibition de quelque chose. Le corps féminin aurait selon l'auteur une tendance naturelle à déborder (*overflow*); c'est pourquoi les femmes ont un plus lourd travail corporel à accomplir pour être présentables. Au travail, elles doivent exposer un corps approprié, c'est-à-dire émettre des signes considérés comme professionnels, notamment en choisissant des tenues à la fois féminines et sérieuses, voilant et dévoilant leur corps dans un même mouvement. Il s'agit de voiler ce qui est inacceptable au travail, ce que Trethewey définit comme propre au corps de la femme, à savoir ce qui appartient à la sphère de sa sexualité. Les habits disciplinent le corps en l'aidant à rester une surface contrôlée par le sujet.

Les femmes interviewées exposent plusieurs situations gênantes où leurs corps ont été révélés, ce qui a conduit à une perte de crédibilité. Les habits trop courts, trop décolletés, trop serrés sont déconseillés ; les habits doivent être jolis, bien coupés et originaux sans pour autant suggérer trop d'ouverture. « *Social constructions of femininity limit the range of acceptable forms the body may take, and discourses of professionalism reduce even further the variety of (subject) positions the female body may inhabit* » (Ibid : 433). L'éventail de formes que le corps féminin est autorisé à prendre au travail est donc très limité selon l'auteur ; maîtriser son

apparence professionnelle est source d'angoisse et reste une préoccupation constante pour les femmes.

Ce qui est clairement à éviter est la faute de goût, c'est-à-dire un décalage vestimentaire qui peut avoir des effets dévastateurs. « *Leann also said that for women, 'a faux pas, a fashion faux pas will be the one thing that will be remembered'* » (Ibid : 443). L'interviewée donne l'exemple des chaussures rouges, souvent perçues comme un accessoire de prostituée. Kathryn Haynes évoque un cas similaire (Haynes, 2012) ; il s'agit d'un entretien de recrutement où une femme est décrite comme tout à fait acceptable mis à part sa paire de chaussures gigantesques (*gigantic shoes*). L'associée relate sa pensée au moment où elle a vu ce détail : « *Okay, you were almost there honey, I almost would have taken you seriously* » (Ibid : 497). Ces deux exemples montrent l'importance du détail vestimentaire ou corporel ; souvent utilisé pour se distinguer des autres, il peut aussi être pénalisant voire éliminatoire, ce qui explique le style professionnel très lisse.

Comme Trethewey, Haynes note que l'identité professionnelle est largement définie par une norme masculine, la femme étant toujours vue comme « autre ». Dans son étude elle cherche à comprendre comment l'identité des femmes comptables et avocates est inscrite sur leurs corps et quel est le rôle des organisations (*professional services firm*) dans la définition, le contrôle et la légitimation de cette image corporelle (*body image*). L'identité professionnelle est avant tout quelque chose qui est imposé par l'organisation ou la profession ; pour les avocates il s'agit de n'être ni trop informel (*casual*), ni trop à la mode (*trendy*). Le style professionnel est donc défini en creux. Les deux auteurs s'accordent sur le fait que la femme professionnelle doit affronter un dilemme : afin d'être perçue comme compétente, elle doit s'adapter à la culture masculine dominante tout en conservant certains aspects de sa féminité. « *Women have to tread a fine line between hiding negatively constructed aspects of femininity while displaying positively construed masculine forms of embodiment in order to be taken seriously* » (Haynes, 2012 : 504). Haynes étudie aussi les difficultés auxquelles font face les femmes pour incarner une identité professionnelle, notamment dans le choix de tenues appropriées. Les règles définissant l'apparence d'une femme au travail ne sont pas aussi explicites ou traditionnelles que pour les hommes : ces derniers peuvent en effet s'appuyer sur l'archétype du costume-cravate, qui même s'il comporte des variantes, est proche de l'uniforme. Tout se passe comme si les femmes devaient répondre à l'injonction « tenue correcte exigée », ce qui leur donne à la fois plus de latitude et plus de difficultés.

Bien que la perspective féministe ne soit pas au cœur de mon sujet, elle m'aide à comprendre le contrôle s'opérant à la surface du corps des salariés. Le corps est bien décrit comme une surface sur laquelle s'inscrivent les règles d'une profession : « *there is a dialectical relationship between the body and the context in which it operates, each informing the other, such that the rules, hierarchies and metaphysical commitments of professional culture are inscribed on the body, and the body reflects this back* » (Haynes, 2012 : 502). Ainsi, l'apparence n'est pas le résultat de la personnalité du sujet ; elle est l'inscription sur son corps des normes d'une culture professionnelle que ce dernier ne fait que refléter, pour ensuite mieux les imposer aux autres membres de la profession. Chacun a tout de même une latitude dans l'interprétation des règles vestimentaires. Une interviewée de Haynes mentionne par exemple qu'elle choisit des vêtements toujours un peu plus chics ; cela lui permet de s'imposer par son style vestimentaire (*out-dressing others*). Il existerait ainsi un dialogue vestimentaire entre les personnes d'une même organisation, dialogue qui peut être vu comme un jeu ou comme une guerre de visibilité où chaque détail devient une arme. Le corps apparaît ainsi comme une surface aidant le salarié à se légitimer face aux autres, mais cette surface semble principalement gouvernée de l'extérieur. Les règles définissant une apparence appropriée sont transmises par des séances de formation pour les nouveaux venus, même si celles-ci ne sont pas explicitement consacrées à l'apparence. « *Now 90 per cent of it will be technical, you know: how to audit, how to do that, but they often throw in something light, like business etiquette or how to present yourself, and appropriate dress and appropriate behaviour and how to eat properly* » (Ibid : 496). Mais les salariées s'adaptent principalement en imitant les autres ; le coût de la non-conformité vestimentaire étant assez élevé, la conformité s'accomplit presque naturellement. Nous avons donc affaire à une autre forme de contrôle discret ; les salariées n'y prêtent pas forcément une grande attention. Elles semblent obéir aux règles vestimentaires implicites afin de se protéger ; par conséquent, elles présentent le plus souvent un corps codé, lisse, fermé, ce qui leur permet de s'affirmer face aux hommes en costume-cravate.

Mais qu'en est-il du corps des hommes au travail ? Peu d'études empiriques ont été menées à ce sujet ; le corps et l'apparence étant des sujets délicats à aborder avec les acteurs, cela est d'autant plus vrai pour les sujets masculins pour lesquels l'observation semblerait plus adaptée (Harding, 2002). Nancy Harding suggère que si les managers sont si souvent

subordonnés à leur vie professionnelle, c'est parce qu'ils sont sous l'emprise de l'esthétique du corps managérial, c'est-à-dire qu'ils sont en quelque sorte séduits par leur propre apparence. Voici tout d'abord comment elle décrit le corps du manager : « *managers' are denuded, so far as is humanly possible, of all references to flesh and to nature. Clean-shaven, as much flesh as possible is hidden by the suit. The hands, perforce, must be visible, but otherwise only the head protrudes above the collar and tie. The tie has little if any practical value, but its aesthetics is Cartesian at its most profound: it sharply divides the 'head' from the (negated) body; seemingly cutting off the thinking part of the body from the flesh upon which it relies only, it would seem, for locomotion and visibility* » (Ibid : 67). Cette citation aborde la symbolique de la tenue managériale considérée ici comme une panoplie : costume, cravate, rasage soigné, mains que l'on suppose toujours propres. L'apparence du manager reflète l'ordre et le contrôle total de soi. C'est notamment à travers le contrôle de son propre corps que le manager démontre sa capacité à contrôler les autres.

Les managers incarnent l'organisation, leurs corps et leurs vêtements soignés ont une fonction bien précise ; ils envoient des signaux que les salariés doivent comprendre aussitôt. Le costume du manager et tous les accessoires et attitudes qui l'accompagnent sont ainsi des signes de pouvoir. Mais la dimension intéressante de l'article est l'hypothèse selon laquelle c'est l'esthétique liée au costume du manager qui le contrôle. Il y aurait comme une sorte de cercle vertueux entre la rationalité du corps managérial et l'esprit rationnel du manager. « *The manager, putting on his tie in front of the mirror every morning, dressing himself up as manager, inscribing upon this be-suited body the aesthetic of order, thus becomes inscribed within a discourse of self-control, symbolized aesthetically through the peculiar artwork of the managerial body* » (Ibid : 71). Harding suggère que ceci est l'aliénation suprême : c'est le corps du manager, ce corps à qui il apporte des soins, jusqu'à le considérer comme une œuvre d'art, qui le contrôle. « *Stepping into the subject position of manager means putting on the suit, the tie and the organization, and subjecting the managerial self to the utter subjection of being controlled by that very body which, we traditionally assume, is the locus of self* » (Ibid : 74).

Deborah Kerfoot, qui a aussi étudié les hommes managers, suggère qu'ils sont désincarnés, ce qui signifie pour elle qu'ils sont incapables d'éprouver des émotions. Ainsi, exercer le contrôle sur l'« autre », à savoir l'être différent et inconnu, est pour eux un moyen de conquérir une identité stable. C'est notamment à travers leur corps qu'ils construisent ce contrôle et cette stabilité identitaire. Mais cela a pour conséquence une sorte de distance par rapport à leur propre corps, un *disembodiment*. « *Masculine subjects 'occupy' or 'inhabit', rather*



*than fully experience, the body*» (Kerfoot, 2000 : 243). Kerfoot et Harding, femmes, ont cependant le désavantage de ne pas proposer de point de vue interne. Il faudrait pour cela des managers racontant leur expérience corporelle et peut-être des chercheurs masculins s'intéressant à la question du corps ; on peut supposer qu'ils auraient plus de facilités à mener des entretiens avec les hommes, mais aussi à comprendre les comportements masculins.

Une étude très récente aborde les stratégies vestimentaires de deux différentes unités de l'armée israélienne (Kachtan & Wasserman, 2014). Cet article est très riche ; il considère à la fois l'aspect disciplinant et l'aspect émancipatoire des vêtements. En s'intéressant à l'utilisation que les soldats font de leur uniforme et des règles qui y sont associées, les auteurs repèrent deux stratégies opposées, à l'œuvre dans deux différentes unités de l'armée : l'obéissance et le non respect des règles. « *The Israeli army, like other armies, has clear and strict rules regulating the attire required of its soldiers: an identical, pressed and clean uniform, elastic bands for boots, berets, shirts tucked in, etc. are all aimed at presenting aesthetics of restraint, neatness and well-organized masculinity, projecting power as a direct result of this self-discipline* » (Ibid : 13). En pratique il y a cependant dans l'armée deux esthétiques opposées : d'une part l'esthétique représentative, c'est-à-dire le port de l'uniforme quand le soldat est en permission ou en contact avec les civils, d'autre part l'esthétique de terrain, c'est-à-dire le port de l'uniforme lors du travail effectif. Sur le terrain ou lors des exercices, il est évident que la première préoccupation du soldat ne saurait être la propreté du corps ou des bottes. En représentation le soldat se doit cependant d'être propre, net, rasé de près, son uniforme bien ajusté et fermé, ses bottes bien cirées. Ces soldats sont décrits comme coquets, toujours dans la retenue (*restrained*), presque trop propres pour être de vrais soldats, ce qui rejoint le discours de Harding sur l'esthétique du corps managérial. « *The Paratroopers are all dandified whites with permanently neat and pressed uniforms...* » (Ibid : 14). La perfection vestimentaire et la propreté corporelle exigées pour le soldat en permission reflètent clairement une volonté de contrôle de l'armée. « *These are major demands of soldiers in general, stemming from the army's fear of losing control of the body. The army is concerned that facial and body hair will grow unchecked, and that the body will become and remain dirty, as will clothes and boots, so a significant effort is invested in controlling the soldier's body* » (Ibid : 17). L'armée semble hantée par

la peur de perdre le contrôle des corps de ses effectifs, d'où l'importance de la perfection corporelle, perfection que l'on retrouve chez les managers.

Que l'on soit homme ou femme, avoir une apparence professionnelle semble paradoxalement une expérience parfois « désincarnante » (*disembodying*), comme si le sujet se détachait en quelque sorte de son corps à force de devoir en gérer la surface. Cette expérience de distance avec son propre corps n'est pas forcément mal vécue ; c'est une manière de se protéger, de se construire une identité professionnelle. La tenue de travail rend les corps aptes au travail en les fermant en quelque sorte sur eux-mêmes. Afin de maîtriser son apparence, le sujet se contrôle et se voit sans cesse dans le regard des autres, il cherche à créer la meilleure impression ; il prend ainsi de la distance par rapport à son propre corps qu'il regarde plus qu'il ne le vit. Son corps se ferme progressivement. Haynes le dit, les femmes comptables doivent sacrifier des aspects de leur personne pour acquérir une apparence professionnelle. Le corps constitue une partie de notre personnalité ; notre singularité se perd quand le corps est construit exclusivement de l'extérieur, par le regard que les autres posent sur lui.

### **III. L'autocontrôle corporel**

L'hypothèse selon laquelle l'organisation exerce un contrôle sur les corps des salariés se dilue un peu lorsque l'on aborde l'autocontrôle. Celui-ci est le résultat de mécanismes complexes qui ne peuvent pas toujours être imputés à l'organisation ni à la manière dont le travail est organisé. Les techniques du pouvoir travaillent le corps du sujet de l'intérieur, dans le moindre détail. Foucault utilise souvent un vocabulaire lié à la minutie, à la fois pour parler du corps et des modalités de son contrôle : le grain fin, le tissu, la trame ; il s'agit de la microphysique du pouvoir.

Il sera ici question de regard, à la fois le regard que le sujet porte sur lui-même et celui que les autres portent sur lui. Voici comment Foucault décrit le passage du contrôle à

L'autocontrôle : « celui qui est soumis à un champ de visibilité, et qui le sait, reprend à son compte les contraintes du pouvoir ; il les fait jouer spontanément sur lui-même ; il inscrit en soi le rapport de pouvoir dans lequel il joue simultanément les deux rôles ; il devient le principe de son propre assujettissement » (Foucault, 1975 : 236). Par ailleurs, l'on serait passé d'un contrôle direct s'exerçant par des châtiments et des contraintes physiques à un contrôle plus indirect, tendant vers l'incorporel. C'est désormais sur la conscience du sujet qu'agit le contrôle, c'est donc le sujet lui-même qui gouverne son corps afin de le rendre conforme à ce qu'on attend de lui ou afin d'atteindre un idéal qu'il s'est lui-même fixé. D'où l'idée de « l'âme, prison du corps » (Ibid : 38), renversement par rapport à l'idée platonicienne du corps enfermant l'âme. Ce pouvoir s'exerce tout d'abord par le regard, le sujet est soumis à un champ de visibilité. Par la suite le sujet internalise le regard, il se regarde lui-même en quelque sorte, et il se divise en deux entités : le surveillant et le corps. Pour les féministes par exemple, la femme s'autodiscipline parce qu'elle a intégré le regard que l'autre porte sur elle : « *women internalize the panoptical gaze of the male connoisseur; women live their bodies as 'seen by another, by an anonymous patriarchal Other'* » (Trethewey, 1999 : 425). Ou encore : « *women experience their bodies as on display, available to the 'gaze' of both male and female disciplinarians. It is not surprising, then, that women routinely engage in self-surveillance and work hard at disciplining and normalizing their own bodies and selves* » (Ibid : 446). Ici le corps n'est pas séparable du sujet ; le corps est le sujet.

L'autocontrôle s'opère aussi à travers la parole que le sujet produit sur lui-même. La technique de l'aveu, décrite dans *La volonté de savoir*, contribue à la production d'un sujet qui s'examine sans cesse et ainsi se discipline, s'imposant une morale personnelle. Lorsqu'il va chez le psychologue, le médecin ou le prêtre, l'individu se confie et consigne une parole sur son corps. Ces mots prononcés le conduisent à faire un examen de conscience, à modifier ses comportements et peut-être même à réorganiser son corps. « L'instance de domination n'est pas du côté de celui qui parle (car c'est lui qui est contraint) mais du côté de celui qui écoute et se tait ; non pas de celui qui sait et fait réponse, mais du côté de celui qui interroge et n'est pas censé savoir. Et ce discours de vérité enfin prend effet, non pas dans celui qui le reçoit, mais dans celui auquel on l'arrache » (Foucault, 1976 : 84). Le sujet se livre et croit ainsi se parfaire, mais en fait son intimité est comme violée et le niveau d'autocontrôle augmente ; dans l'aveu le sujet est à la fois fabriqué et resserré sur lui-même. « La belle totalité de l'individu n'est pas amputée, réprimée, altérée par notre ordre social, mais l'individu y est soigneusement fabriqué, selon toute une tactique des forces et des

corps » (Foucault, 1975 : 253). Il y a chez Foucault cette idée que le sujet creusant dans son intimité pour y chercher une plus grande connaissance de lui-même est dans un piège. Nicolas Rose et ses nombreux héritiers ont parlé des « *technologies of the self* » (Rose, 1989). « Quand il n'est pas spontané, ou imposé par quelque impératif extérieur, l'aveu est extorqué ; on le débusque dans l'âme et on l'arrache au corps » (Foucault, 1976 : 79). N'est-ce pas ce qui se passe quand l'organisation veut en savoir toujours plus sur ses membres, les conviant à des entretiens ou à des événements de toutes sortes ?

C'est donc celui qui accepte d'être vu en détails, et qui par la suite se regarde, celui qui consigne la vérité sur sa personne, et qui par la suite s'écoute, qui est l'objet de l'autocontrôle. Mais qu'en est-il de celui qui demeure invisible et qui se tait, celui qui a le savoir-pouvoir ? Il semblerait que l'instance du pouvoir n'ait pas de corps, ce qui d'ailleurs est le cas dans la machinerie panoptique : elle n'a pas besoin de surveillant pour fonctionner. Celui qui regarde en demeurant invisible, celui qui interroge l'autre sans engager sa personne, celui-ci reste immobile, impassible, incapable d'émotions ou d'empathie. Il regarde les corps des autres et écoute leurs affects mais lui-même n'a pas de corps, à la rigueur il n'en a pas besoin. Le corps est fragile, périssable, trop humain.

Cela rejoint les thèses de Norbert Elias à propos de la retenue des corps durant la Société de Cour. Les rois et les nobles, que les bourgeois imitent, se doivent de demeurer calmes et immobiles, de contenir leurs émotions, de verrouiller la surface de leurs corps qui ne doit rien exprimer sauf peut-être leur majesté, c'est-à-dire leur rapport au divin. Le corps sacré du puissant tend vers l'incorporel : immobile, poudré, orné de tissus et de pierres précieuses ; c'est sa parole qui prime sur son corps. Lors de la Renaissance le *corps à corps* de la société médiévale est remplacé par le *face à face* ; il n'est plus question de terrasser son ennemi mais de l'humilier par des mots ou de le ridiculiser face aux autres (Haroche, 1993). Les passions du corps, et notamment sa violence, sont contenus par le surmoi ou la conscience, c'est-à-dire par les mécanismes psychologiques de l'autocontrôle. La décence et la déférence deviennent des valeurs à respecter. Ainsi, les corps se construisent des frontières plus nettes, la distance corporelle entre les individus augmente. Car le corps est menacé à la fois de l'intérieur (il pourrait trahir une émotion, une faiblesse, un penchant) et de l'extérieur (la rencontre avec l'autre pourrait engendrer de l'émoi ou de la rage). L'émotion, agitation ou trouble dans l'économie du corps, est directement liée au

mouvement ; émouvoir veut dire mettre en mouvement, agiter, exciter. À la cour il s'agit de se contenir, de fermer son corps sur lui-même afin de ne rien laisser transparaître. Le corps doit garder sa position, c'est-à-dire être à la hauteur de sa fonction dans un système de relations. La Renaissance est pour Elias le moment où la règle devient « voir, mais pas toucher » ; l'individu devient plus « civilisé », le sens de la vue est privilégié par rapport aux autres sens, d'où l'importance de plus en plus grande donnée à l'apparence. L'invention de la fourchette et des bonnes manières de table implique aussi un nouveau gouvernement des corps ; de manière générale le corps est plus distant, plus contrôlé, plus digne, moins animal. Norbert Elias décrit le processus historique de l'apparition des normes sociales ; c'est aussi avec ces nouvelles normes que l'autocontrôle corporel augmente, ce qui a pour résultat principal une fermeture des frontières du corps. Les mots contenance, retenue et réserve indiquent tous que le corps se doit de rester bien scellé. C'est l'autocontrôle qui rend possible cette fermeture ; le sujet est en fait le meilleur dresseur de son propre corps. Âme, prison du corps ; avec un peu d'exercice le corps se contrôle très bien lui-même.

Même si l'agir sur soi a été étudié dans le cas des contrôleurs de gestion (Lambert & Pezet, 2007), l'autocontrôle corporel semble peu étudié en théorie des organisations. Il semble difficile de distinguer le contrôle de l'autocontrôle, les deux phénomènes étant intimement liés. S'appuyant sur Foucault, Barbara Townley identifie deux mécanismes à l'origine de la création du sujet industriel, création qui passe forcément par sa connaissance approfondie : l'examen et la confession (Townley, 1993). À travers ces deux pratiques, constitutives de l'autodiscipline, l'organisation a un meilleur accès à l'individu et l'individu à lui-même, et cela dans un même mouvement. L'entretien d'embauche et tous les processus de sélection (dossiers de candidature, tests de personnalité, etc.) sont des techniques apparentées à l'examen. Tous les codes de comportement que le candidat est censé respecter lors de ses rencontres charnelles avec l'organisation, c'est-à-dire avec ses membres significatifs, contraignent largement son corps ; ne pas s'asseoir sans y être invité, présenter une main ferme et sèche, regarder son interlocuteur dans les yeux, etc. Le moindre faux-pas gestuel est à éviter, mais le candidat sait aussi que c'est souvent son aisance corporelle et de manière générale son physique, qui fera la différence. La technique de l'examen culmine peut-être aujourd'hui dans les nombreuses pratiques d'auto-évaluation (*self-assessment*). Même si l'auto-évaluation est ponctuelle, elle laisse des traces chez l'individu qui est incité à

se surveiller sans cesse, à se remettre en question et à se demander comment il pourrait s'améliorer. Cette situation d'autodiscipline laisse peu de place aux gestes spontanés du corps. Néanmoins, lors de l'entretien d'embauche, on incite bien souvent le candidat à parler ouvertement ; on cherche à comprendre sa « vraie » personnalité, ce qui peut créer une situation très inconfortable. Lors des entretiens annuels d'évaluation, le salarié est par exemple invité à s'exprimer sur sa satisfaction au travail, ce qui est en fait très subjectif. « *Part of the value of the confession is that it produces information that becomes part of the individual's self-understanding* » (Ibid : 536). Tous ces mécanismes répertoriés par Townley ne sont pas explicitement liés au contrôle du corps ; néanmoins ils constituent des situations (parfois même des rituels) de fort autocontrôle corporel. Dans les situations d'évaluation, le face à face est aussi un corps à corps, même si celui-ci conduit rarement à l'affrontement. Une extrême politesse ou un respect scrupuleux des normes établies peut toutefois conduire à des situations de violence symbolique.

Un professionnel doit savoir démontrer qu'il contrôle son propre corps ; ainsi il est préférable d'être en forme (*fit*), en bonne santé, bref de savoir gérer et maîtriser son capital physique. Si une personne est en surpoids, cela est souvent perçu comme de la paresse ou un manque d'autodiscipline. Trethewey a cependant interviewé des femmes vivant leur surpoids comme une manière de déjouer la sur-sexualisation de leurs corps ; un « grand » corps leur apporte ainsi une certaine liberté professionnelle, et parfois même une prestance (Trethewey, 1999 : 432). Mais de manière générale un corps bien entraîné et en bonne santé est mieux perçu dans la mesure où il semble plus apte au travail ; « *fit bodies can endure* » (Ibid : 433).

« *There are specific and learned ways of moving (or not moving) one's body that convey professionalism to an audience of body readers* » (Ibid : 436). Les femmes mettent en œuvre des stratégies corporelles très étudiées afin d'être perçues comme professionnelles, stratégies qu'elles apprennent souvent dans des formations qui leur sont destinées ; ainsi elles contrôlent leur manière de marcher, de s'asseoir, de croiser leurs jambes, d'entrer dans une pièce, cela constitue une série de petits détails corporels qui ensemble forment une autodiscipline (ou un langage corporel maîtrisé). En cas de langage corporel inapproprié le sujet est souvent décrédibilisé. Mais ce comportement est aussi largement inconscient, ou du moins pas toujours compris par le sujet. « *While she wasn't able to describe the specific non-verbal behaviours that she uses in the*

*performance, she was aware of 'turning on a switch' that enhanced her professional identity* » (Ibid : 437). Cette idée de l'interrupteur fait penser au passage d'un seuil, par exemple l'entrée en réunion. À certains moments le corps entre en scène et performe, ceci afin de conquérir quelque chose. Ce moment est peut-être un moment de relâchement de l'autocontrôle, un moment de dévoilement, même si Trethewey le décrit encore comme un aspect de la discipline. Ce haut degré d'autodiscipline corporelle chez les femmes viendrait du fait qu'elles vivent dans un corps plus visible, ou en tout cas toujours exposé aux regards (on display), à la fois masculins et féminins.

La question de l'autocontrôle corporel masculin reste ouverte ; les hommes semblent à la fois plus visibles, dans le sens où ils sont entendus, et moins visibles dans le sens où leur corps est dans la normalité de l'organisation. Le masculin a souvent été assimilé à l'esprit et à la raison, mais aussi à la violence, à la force et au courage. Qu'en est-il du corps masculin en organisation ? Les hommes semblent discipliner leurs corps plus facilement que les femmes, même si les deux sexes ne sont pas indépendants. Les différentes sexualités se régulent entre elles ; les hommes s'habillent aussi pour plaire aux femmes. Bryan Turner, dans sa théorie sur l'ordre corporel (*bodily order*), propose que l'apparition de la retenue (*the restraint of desire*) est liée à la régulation patriarcale de la sexualité féminine. Les femmes déviantes étaient tout simplement considérées comme hystériques (Shilling, 2012 : 91). Le corps managérial décrit par Nancy Harding est assujéti par son esthétique très lisse ; la panoplie (le costume, la cravate et les soins apportés au corps) contraint largement le sujet et limite ses mouvements. Le manager se discipline à travers sa tenue ; celle-ci semble mener naturellement à la retenue, c'est-à-dire à un comportement policé, fortement codé et très peu innovant.

L'autocontrôle a donc tendance à renforcer la fermeture des frontières du corps. Le sujet se possède, il se surveille, veillant à apparaître toujours digne. « Se posséder » contient l'idée d'un hermétisme, d'une création de frontières entre soi et le monde, mais aussi entre soi et je. Surveiller sans cesse les limites du corps, ne jamais déborder ou perdre ses moyens, ne pas se laisser envahir, tout cela semble mener à une certaine fixité du sujet. Celui-ci ressemble à un souverain surveillant d'un œil son trésor, à savoir son équilibre corporel, et de l'autre, les ennemis, à savoir tous les éléments menaçant son intégrité. Le corps est perçu

comme un territoire à défendre, territoire auquel le sujet doit donner une identité stable. L'organisation territorialise les corps, leur assignant une identité professionnelle. Tous ces niveaux de contrôle interagissent à tel point que le sujet semble perdre de vue le potentiel de son corps.

Le manager contrôle parfaitement sa sexualité, ce qui est un prérequis pour un professionnel. « *I suggest that the suit and the tie, in demonstrating at once both rigid control and signs of a sexuality which always threatens to break through, can allow the manager to claim the potential for rampant sexuality and importantly, the ability to rigidly subordinate and control it. Were these signs of potency totally absent, the aesthetic would lack its power* » (Harding, 2002 : 67). Le manager tire son pouvoir à la fois de sa sexualité et de sa capacité à la contrôler. Cette citation, suggérant très bien le lien entre autocontrôle et sexualité, me mène vers la dernière partie de ce chapitre : la désexualisation en organisation.

#### **IV. L'hypothèse de la désexualisation**

Certains auteurs s'intéressant aux questions corporelles étudient les mécanismes de désexualisation au sein des organisations ; c'est le cas en premier lieu de Gibson Burrell (1984, 1987) d'Angela Trethewey (1999) et de Marianna Fotaki (2010). L'organisation serait à l'origine d'une désexualisation des individus, ceci dans le but d'un meilleur taux de productivité. Or, si l'on s'en tient à Michel Foucault, l'hypothèse de la répression sexuelle est largement à remettre en question (1976). Au contraire, le dispositif de sexualité prend la forme d'une stimulation des corps et d'une intensification des plaisirs ; elle est non pas une répression, mais une valorisation des corps et de la chair, valorisation qui, on le suppose, est en fait une forme de contrôle. Face à l'omniprésence du sexe dans la sphère sociale, Foucault s'écrie : « que demandons-nous au sexe, au-delà de ses plaisirs possibles, pour que nous nous entétions ainsi ? Quelle est cette patience et cette avidité à le constituer comme le secret, la cause omnipotente, les sens cachés, la peur sans répit ? » (Ibid : 105).

Voici comment le dispositif de sexualité, qui se « branche » sur les partenaires sexuels, est décrit. Il engendre une extension permanente des domaines et des formes de contrôle. Il



passer par « les sensations du corps, la qualité des plaisirs, la nature des impressions aussi ténues ou imperceptibles qu'elles soient ». C'est la microphysique du pouvoir : le dispositif pénètre les corps de manière de plus en plus détaillée, dépossédant les sujets de leur sexualité. Son relais principal est donc le corps, corps qui produit et qui consomme (Ibid : 140-141). Le dispositif est à l'œuvre aussi bien dans la production (quelque chose vient du corps) que dans la consommation (quelque chose y entre). Le moment historique de son apparition est celui du développement de l'identité corporelle de la bourgeoisie : « elle s'est donnée un corps à soigner, à protéger, à cultiver, à préserver de tous les dangers et de tous les contacts, à isoler des autres pour qu'il garde sa valeur différentielle ; et cela en se donnant, entre autres moyens, une technologie du sexe » (Ibid : 163). Quatre grandes stratégies accompagnent l'installation du dispositif de sexualité et donc la production de la sexualité moderne : le corps de la femme est hystérisé, la vie sexuelle de l'enfant est confiée aux pédagogues, la procréation du couple est régulée et enfin le plaisir pervers est psychiatriqué. La femme, l'enfant et le pervers (dont l'homosexuel) sont ainsi les cibles privilégiées du savoir-pouvoir, figures envers lesquelles se constitue une sexualité « normale », souvent celle du couple hétérosexuel et marié. Ainsi, la famille et son chef sont les principaux alliés du dispositif de sexualité. De plus, avec les développements de la médecine, le sexe est détaché du corps pour être étudié et normalisé. Selon Foucault : « la 'chair' est rabattue sur l'organisme » (Ibid : 155), expression qui le rapproche d'ailleurs beaucoup de la pensée de Gilles Deleuze.

En ce qui concerne la relation entre la sexualité et l'organisation, Foucault reste très évasif, bien qu'il identifie deux phases. La première est celle de la révolution industrielle qui comporte effectivement une répression : pour constituer une force de travail, il s'agit de réguler les forces des corps mais aussi d'assurer leur reproduction ordonnée. La deuxième est celle du capitalisme plus tardif ; la nature du travail salarié a changé : « La politique du corps ne requiert plus l'élimination du sexe ou sa limitation au seul rôle reproducteur ; elle passe plutôt par sa canalisation multiple dans les circuits contrôlés de l'économie » (Ibid : 150). L'idée d'une énergie, voire d'un excès du corps, qui doit être régulé par le système de production, semble cependant trop simpliste : « il faut abandonner sans doute l'énergétisme diffus qui soutient le thème d'une sexualité réprimée pour des raisons économiques » (Ibid : 151). Mais la sexualité est bien désir, excès du corps, puisqu'il s'agit de la canaliser. Le problème est que la lecture de Foucault ne permet pas de comprendre le corps en chair et en os et sa sexualité pratiquée.

La sexualité jouant un rôle clé dans les processus organisationnels, Burrell se propose de l'élever au rang de préoccupation théorique dans l'analyse des organisations (Burrell, 1984). C'est dans un même mouvement que la sexualité est lentement supprimée, à la fois dans la société et dans l'organisation : « *suppression of sexuality, therefore, involved both eradication and containment, inside and outside work respectively. And these twin processes have continued to influence the lives of the worker since that time to this. Today then, we are presented with a situation in which human features such as love and comfort are not seen as part of the organizational world* » (Ibid : 99). Burrell explore avant tout les raisons de la désexualisation ; il ne s'agit pas pour lui d'une stratégie de management clairement identifiable mais d'un changement social plus vaste. Quatre principales explications sont proposées : le processus de civilisation tel que décrit par Norbert Elias (apparition de la honte, augmentation de l'autocontrôle corporel), la moralité religieuse imposée par l'église (apparition de tabous sexuels), le développement de la rationalité instrumentale (la bureaucratie a pour but premier l'éradication de la sexualité) et le strict contrôle du corps dans le temps et dans l'espace (la sexualité n'a pas lieu d'être à l'usine). Ces évolutions sont toutes clairement en lien avec le développement d'une société organisationnelle. S'agissant du contrôle des corps, Burrell l'impute à l'alliance entre la médecine et les besoins de l'organisation, alliance matérialisée par une vision comptable du corps et de ses fluides, avec d'un côté le travail qui signifie l'épargne et donc la rétention des flux, et de l'autre l'amour (ou le loisir) qui implique une dépense corporelle (Burrell, 1987). « *Eighteenth century medicine depended upon a complex theory of fluids in which the human body was seen as requiring for its full health and strength a retention of bodily fluids. The wasteful utilization of such fluids was greatly discouraged. (...) It was rapidly concluded in many quarters that the industrial worker, if he or she was to be fully productive, required good fluid retention and hence should be encouraged to engage in little sexual activity. Thus, it became acceptable, on the best medical advice, for employers to attempt to minimize the sexual activity of their workforce* » (Ibid : 97). La retenue et une activité sexuelle réduite sont nécessaires à une bonne coordination musculaire et donc à une bonne productivité du corps. Notons que la sexualité a aussi été liée à la productivité, par exemple dans la création artistique ; le corps contient une énergie créatrice. Jusqu'ici Burrell œuvre à confirmer l'hypothèse de la répression sexuelle, même s'il note également l'existence d'une série de résistances corporelles, dont il s'étonne cependant qu'elles soient si réduites. Par ailleurs, le niveau de la répression n'est pas le même dans toutes les organisations, ce qui rejoint les thèses de Foucault à propos d'une deuxième phase

impliquant une certaine permissivité ; lors de cette phase, c'est-à-dire le capitalisme plus tardif, le contrôle s'apparente non plus à une élimination mais à une canalisation des énergies sexuelles. Il y a ainsi des lieux et des moments au sein de l'organisation où une certaine sexualité devient possible ; Burrell donne l'exemple du réduit (« *behind the bike shed* ») ou encore de la fête de Noël (*the Christmas party*). La canalisation ou la comptabilité sexuelle sont différents de la suppression de la sexualité, par ailleurs probablement impossible. Burrell écrit cependant que la sexualité peut devenir dans certains cas une stratégie pour motiver les salariés, ce qui soit dit en passant ne réduit aucunement le niveau de contrôle ; j'y reviendrai. « *We should also be aware that in some exceptional circumstances sexual feelings may be utilized rather than suppressed by management to attain higher levels of efficiency in their workforces* » (Burrell, 1984 : 113).

L'hypothèse de l'utilisation de la sexualité pour atteindre des objectifs organisationnels rejoint la description que j'ai faite du fonctionnement du dispositif de sexualité. L'individu est invité à formuler toute une série de discours et de choix concernant sa sexualité ; l'organisation prendrait dans une certaine mesure le contrôle de ces discours et ces choix. L'entreprise peut en effet modeler la nature du plaisir, privilégier certaines sensations au profit d'autres ; l'esthétique joue un rôle ici dans le sens où le modelage des sensations n'est pas forcément remarqué par les salariés. Pour Foucault, nous avons affaire ici non pas à une suppression de la sexualité mais à sa production pure et simple. Il faut également noter que ce sont en premier lieu les dirigeants de l'organisation (cf. la bourgeoisie) qui appliquent les règles de comportement sur leurs propres corps ; la déssexualisation serait ainsi à la fois un mécanisme et un résultat de l'autodiscipline.

S'agissant des différents flux liés au corps, Angela Trethewey a exposé comment ceux des femmes, qu'elle estime plus importants que ceux des hommes, sont contrôlés (1999). La sexualité féminine serait davantage perçue comme une menace à l'ordre organisationnel. Les professionnelles interviewées décrivent leurs corps et ceux de leurs consœurs en terme de débordements, de fuites et d'excès divers. Les corps « débordent » (*overflow*) notamment lors de la grossesse ou des menstruations, mais aussi lors de manifestations émotionnelles ou à travers des vêtements non conformes. Ces flux ont pour la plupart un lien direct avec la sexualité. Les conséquences du contrôle sont que beaucoup de femmes choisissent de ne pas avoir d'enfants, de ne manifester que certaines émotions (*emotion work*), de ne pas

exposer des versants trop expressifs de leurs corps. Elles admettent cependant utiliser leur habilité émotionnelle ainsi que leur capacité à séduire les autres, ce qui confirme que le pouvoir n'est pas uniquement castrateur mais aussi producteur de nouveaux comportements chez le sujet. Une féminité professionnelle est ainsi inventée, même s'il n'est pas évident que celle-ci soit réellement choisie ; pour les féministes elle ne serait que le reflet du désir et du regard des hommes.

Cherchant à comprendre la réalité corporelle de la production du savoir, Marianna Fotaki a mené une étude sur l'expérience professionnelle des femmes au sein de cinq écoles de commerce en Angleterre (Fotaki, 2011). La sexualité est souvent instrumentalisée ; elle ne peut exister pour elle-même : « *either sexuality stands in the way of productivity or the adoption of a sexualized culture can enhance it* » (Ibid : 43). Dans la culture académique c'est la vision moderniste d'un sujet unifié et désincarné qui prédomine, et ce sujet ne semble pas affecté par les relations de pouvoir liées au genre, à l'origine ethnique ou aux classes sociales. L'origine de son étude est le constat d'expériences de discrimination sexuelle assez frappantes, et ceci dans un milieu largement imprégné des théories féministes et cherchant officiellement à encourager la diversité. Afin de déconstruire la vision désincarnée et cartésienne du monde de la recherche et pointer la discrimination sexuelle subie par les femmes, Fotaki utilise la pensée féministe proche de la psychanalyse (Luce Irigaray, Hélène Cixous, Julia Kristeva). La théorie de Kristeva veut qu'afin d'habiter le langage et se conquérir une subjectivité, l'enfant apprenne à rejeter des parties de lui-même associées au féminin, considérées par la suite comme abjectes. L'abjection éprouvée envers le corps maternel est ensuite transférée sur les femmes en général, et ceci est une condition pour faire partie de l'ordre symbolique (Ibid : 45). Le corps féminin est ainsi rejeté de l'organisation, même si cela se produit souvent de manière voilée. Les femmes sont invitées au silence et se sentent parfois mal à l'aise dans leur corps qu'elles ne peuvent pas habiter de manière naturelle, le considérant peut-être comme abject. La menace constituée par la réapparition du corps abject, différent, place les femmes dans un dilemme existentiel : « *they are damned if they perform the proscribed female sexual body because they then sign off their exclusion from the realm of abstract thought, and they are damned if they do not because they then invite phallic domination that brings them back to their subordinate place* » (Ibid : 51). Il ne peut donc exister de sexualité au travail, ou plutôt celle qui existe est essentiellement masculine.

L'expression « *sexual harassment* » (harcèlement sexuel) est apparue dans les années 70 et a posé quelques questions pressantes concernant l'existence d'une sexualité latente et machiste au travail. Cette expression est ambivalente : elle a une utilité pour proscrire les agressions à caractère sexuel au travail, mais en même temps elle pourrait conduire à une normalisation des corps plus forte encore ; beaucoup de choses peuvent en effet être considérées comme du harcèlement sexuel, que cela soit un propos mal placé ou une trop grande proximité physique.

Burrell appelait de ses vœux une érotisation de l'organisation (1984), ce qui sous-entend une cohabitation de toutes les sexualités dans une sorte de diversité sexuelle joyeuse. Mais cette érotisation ne serait pas forcément une émancipation de tous les corps ; il est difficile de croire qu'elle pourrait être une expérimentation à armes et désirs égaux, l'organisation ayant souvent des tendances hétéro-sexistes. Elle pourrait même renforcer certaines relations de pouvoir, laissant libre court à une sexualité débridée teintée de violence et d'humiliation. La sexualité contient en effet des aspects cruels et morbides et il ne faut pas l'idéaliser pour en faire l'alliée d'une soi-disant libération des salariés (Fleming & Spicer, 2007). Certaines formes de sexualité faciliteraient ainsi la domination hiérarchique masculine, l'expérience de consommation et le contrôle. La sexualité donne lieu à diverses luttes ; elle est régulée et canalisée par l'organisation mais elle peut aussi être un véhicule de résistance pour l'individu. « *Resistance might undermine the regulation of sexuality on one level, but reproduce the capitalist wage-labour relation on another. Alternatively, successful resistance to an imposed sexuality might sustain the subordination of yet another type of sexual identity, and so on* » (Ibid : 91). La sexualité étant une expérience corporelle, sensuelle et subjective, elle constitue une menace pour l'ordre. Mais en même temps, elle est souvent convoquée par l'organisation qui la considère comme une alliée de la productivité. Canalisée, la sexualité, entendue ici dans un sens large (Burrell, 1984 : 98) incluant la séduction, les histoires et phantasmes, les attouchements et actes d'amour, peut en effet améliorer les relations humaines, voire motiver les gens à venir au travail. Dans le secteur des services, les salariés sont clairement encouragés à séduire la clientèle pour lui offrir une expérience de consommation. Le travail inclut souvent certains aspects sexuels ; la sexualité fait partie du travail corporel et émotionnel implicitement demandé par l'organisation. L'hypothèse d'une sur-sexualisation apparaît ainsi.

Le cas du centre d'appels Sunray décrit une culture d'entreprise ouvertement alliée à la sexualité (Fleming & Spicer, 2007 : 97). Les salariés sont invités à être eux-mêmes (« *be yourself* »), ce qui veut dire entre autre affirmer leur sexualité. Ainsi, la norme veut que l'on s'habille comme pour aller en boîte, que l'on s'amuse au travail et que l'on séduise les autres. Au point où l'organisation est décrite par certains comme un marché du sexe (« *meat market* ») où les regards sont très explicites. Puisque le travail est intrinsèquement ennuyant, la culture promeut le sexe, plus amusant. Cette culture semble convenir aux jeunes homosexuels extravertis : « *in this context, gay men are considered synonymous with the scripted Sunray personality – someone bubbly, extroverted and exaggeratedly supportive of management* » (Ibid : 103). Ainsi, une certaine homophobie se développe, ainsi qu'un cynisme par rapport à la culture du *fun*. Selon Fleming et Spicer, l'érotisation chez Sunray est à la fois une libération et un contrôle ; les homosexuels interviewés se sentent reconnus et peuvent même à l'occasion se déguiser en *drag queen*, mais en même temps, ils restent subordonnés au contrat de travail. Les auteurs refusent néanmoins de dire qu'ils seraient manipulés ou que leur sexualité serait appropriée par l'organisation. En revanche la sexualité reste très codée : seules les formes positives de sexualité sont admises. Dans cette situation, ne pas exposer sa sexualité et ne pas s'amuser devient une forme de résistance. La valorisation du sexe, l'appel à une sexualité amusante, semble ici être un dispositif de contrôle des corps au moins aussi puissant que la déssexualisation.

Peut-on considérer que l'organisation déssexualise les salariés pour ensuite les re-sexualiser à sa guise, voire les sur-sexualiser ? Quelles sexualités sont encouragées au travail et quels comportements sont clairement bannis ? Il semble évident que les actes sexuels ne peuvent avoir lieu ouvertement au travail, mais la séduction se limitant aux mots, aux tenues et aux regards portés sur les corps semble parfois encouragée par l'organisation, notamment lorsque la motivation intrinsèque pour un métier ne peut exister (exemple du centre d'appels). La régulation de la sexualité semble être un aspect important du contrôle s'exerçant sur les corps ; rappelons que pour Burrell la sexualité joue un rôle clé dans les processus organisationnels.

## Conclusion du chapitre 2

Le contrôle sur les corps semble donc venir de toutes parts, ne laissant aucune liberté d'expression ou d'expérimentation au sujet. L'organisation distribue les corps dans l'espace, déterminant leur présence ou leur absence, leur manière de s'habiller, de bouger ou d'habiter les différents lieux. L'individu internalise le contrôle et veille à toujours se comporter de manière conforme afin de ne pas dénoter. Alors que la sexualité et les sentiments sont bannis des espaces de travail, l'individu est aussi de plus en plus invité à prolonger le travail chez lui, ce qui augmente encore le niveau de contrôle s'exerçant sur son corps. Dans un mouvement inverse, l'organisation sur-sexualise peut-être les corps, les enfermant encore dans un comportement attendu. Je n'ai pas abordé l'importance du temps dans les processus de contrôle : les gestes et la productivité du corps sont mesurés en minutes ou en heures, chaque corps ayant une « performance ». Le corps est aussi organisé par cette idée de performance, fortement ancrée dans toutes sortes de pratiques.

Le contrôle conserve des aspects très physiques ; il peut paraître paradoxal que les salariés n'en aient pas vraiment conscience. En même temps, le travail intellectuel exerce aussi un contrôle sur les esprits (*cognitive control*), poursuivant souvent les salariés jusqu'à leur sphère privée. La retenue corporelle et l'autocontrôle semblent exacerbés au sein de l'organisation et ne s'arrêtent pas à ses frontières, l'identité professionnelle conditionnant probablement la vie privée des acteurs. Quand l'organisation s'approprie l'intégralité de la personnalité des salariés, ceci passant aussi par la normalisation de leurs corps, la séparation entre vie publique et vie privée est largement remise en question.

J'ai montré comment le contrôle et l'autocontrôle agissent de concert pour renforcer les frontières entre les corps. Le corps organisé est vécu comme un ensemble de limites, ce qui conduit à une certaine fixité et à une rigidité, avec une insistance sur les éléments extérieurs du corps, typiquement la peau, le visage, les yeux. « *Rather than on the open and unfinished body, accent is placed on its sealed and finished nature. The emphasis is put on the body parts that create the boundaries—its skin, smooth surfaces, musculature and, in particular, the face and eyes* » (Slutskaya & De Cock, 2008 : 855).

L'idée d'une *embodied agency*, une volonté ou un désir propre au corps ou en tout cas la possibilité d'une marge de manœuvre, semble quasiment saugrenue dans un tel contexte. Pourtant, la perspective du contrôle, bien qu'elle reste centrale en management, mérite d'être complétée pour aborder la question du corps organisé. En effet, elle passe sous silence certains aspects du problème, notamment l'indépendance du corps mais aussi son débordement dans certaines situations. Le corps inscrit, signifiant, contraint ne saurait être un point de départ satisfaisant pour penser le vécu et le potentiel de chacun. « *These theories were effective at illuminating how the body was a location for the attempted transmission of power, but remained generally silent about the 'lived experience' of embodied agency* » (Shilling, 2012 : 243). Ce silence sur le corps tel que vécu par les acteurs, mais aussi le manque de théories corporelles affirmatives, me semble constituer une limite de la littérature sur le corps organisé. C'est pourquoi je souhaite maintenant passer à une perspective inverse : partir du corps et de ses possibilités propres pour théoriser la vie en contexte organisationnel. Le prochain chapitre sera une tentative de penser le corps non-organisé, le corps utopique, le corps sans organes, affirmé non pas par le sujet mais par ses désirs ou ses affects. Penser la non-organisation du corps peut permettre de mieux comprendre son organisation, celle-ci n'étant peut-être pas première. Sans soulever la question de l'inné et de l'acquis, les corps ne sont pas toujours organisés, ce qui peut être à la fois délétère (maladies diverses, folie) et libérateur (autres états de conscience, expérimentation). L'idée de la non-organisation du corps permet de sortir de l'obsession du contrôle et d'ancrer le corps dans un monde qui dépasse ainsi celui de l'organisation.



### Chapitre 3 Vers le corps non-organisé

Bien que les entreprises exercent un contrôle considérable sur les corps, il existe aussi des moyens de s'organiser qui ne sont pas forcément liés à l'organisation entendue comme entité. Le corps invente lui-même sa manière de se réguler, que ce soit par la dépense physique, par les substances ingérées ou produites par l'organisme ou par les différents échanges avec autrui. S'organiser (*organizing*) est aussi un processus qui implique de la non-organisation, de l'improvisation, du chaos, du laisser-aller, du non sens et de l'informe. La citation qui suit, faisant partie de l'introduction d'un article intitulé « Pregnancy as project : organizing reproduction », illustre cette vision processuelle de l'organisation : « *We seek to go beyond analysis of the organization as (putatively) static entity and instead take as our main point of departure the idea of organizing, which we understand as a process of ordering, of making sense, of including and excluding - in short, as the various ways in which we seek to control ourselves, each other and our material environments* » (Brewis & Warren, 2001). Ici les auteurs utilisent le mot contrôle, mais il pourrait très bien être remplacé par le mot organiser : *the various ways in which we seek to organize ourselves*.

La pensée féministe a largement contribué à remettre le corps au centre de l'agenda de recherche des études critiques. Dans le chapitre précédent les contributions féministes, très inspirées par la pensée de Foucault, décrivaient des corps contraints. Les féministes australiennes (Colebrook, 2000), plus marquées par la pensée de Gilles Deleuze, ont une approche différente. C'est le cas d'Elizabeth Grosz et de son ouvrage très remarqué : *Volatile Bodies. Toward a corporeal feminism* (1994). « *It is this ability of bodies to always extend the frameworks which attempt to contain them, to seep beyond their domains of control, which fascinates me and occupies much of this book* » (Ibid : introduction). Grosz s'intéresse à la capacité qu'ont les corps à toujours déborder des limites qu'on leur impose ; c'est en philosophe qu'elle déconstruit l'héritage cartésien pour s'appuyer sur Spinoza pour qui il ne saurait y avoir de frontières nettes pour le corps. « *The Spinozist account of the body is of a productive and creative body which cannot be definitively 'known' since it is not identical with itself across time. The body does not*

*have a 'truth' or a 'true nature' since it is a process and its meaning and capacities will vary according to its context. We do not know the limits of this body or the powers that it is capable of attaining»* (Gatens citée par Grosz, 1994 : 12). Le corps est un processus. Nous ne pouvons connaître ses limites.

Cette vision d'un corps vivant, changeant, inconnu semble stimulante pour penser le corps organisé : vivre est en effet à la fois s'organiser et se laisser couler, c'est une incessante invention charnelle, la découverte de nouvelles capacités sensibles mais aussi de points morts, quand le corps se rend compte qu'il ne peut continuer ainsi, dans le cas d'un changement de métier par exemple. Le corps ne peut être fixé ou connu, ce qui limite la prise que le pouvoir a sur lui. Dans son processus d'organisation le corps produit aussi des dislocations, des ruptures qui le mènent vers l'ailleurs et vers l'autre. « *Human bodies have the wonderful ability, while striving for integration and cohesion, organic and psychic wholeness, to also provide for and indeed produce fragmentations, fracturings, dislocations that orient bodies and body parts toward other bodies and body parts* » (Grosz, 1994 : 13). Ces fractures et dislocations défont le corps, le désorganisent, l'emmenant à s'agencer avec d'autres corps, à vivre d'autres possibles.

Ce chapitre part donc du corps pour penser le processus d'organisation mais aussi ce qui lui est extérieur, à savoir le dehors, la non-organisation, le désir. Il se décompose en quatre parties : résister, sortir, se faire un Corps sans Organes, gesticuler. Le choix de l'infinitif marque une volonté d'insister sur les pratiques corporelles explorant le potentiel du corps.

## **I. Résister**

Le thème de la résistance en organisation a été exploré par les auteurs critiques, même si ce terme semble poser quelques problèmes. « *As Kondo (1990) observes, there is no such thing as a 'true resister' or an entirely 'authentic' or 'pristine space of resistance'. Notions of 'resistance' may thus appear inadequate because oppositional practices are frequently characterized by ironies, contradictions, and*

*unintended outcomes, while employees often 'consent, cope and resist at different levels of consciousness at a single point in time' » (Collinson & Ackroyd, 2005 : 321). Le « vrai résistant » n'existerait pas dans le monde de l'organisation. Certes il existe des figures qui cherchent à détruire l'organisation, c'est le cas du terroriste, de l'espion et dans une moindre mesure du lanceur d'alerte, mais la plupart des pratiques résistantes semblent plus proches d'une négociation ou d'une perturbation momentanée de l'ordre ; si elles peuvent provoquer des ruptures au sein de l'organisation, elles n'ont pas pour but de la faire voler en éclats.*

Plusieurs articles explorent l'idée d'un corps résistant, ce terme contenant déjà le pouvoir que l'organisation exerce sur lui. La résistance n'est pas affirmative, elle est plutôt une réponse, une réaction. Le corps serait capable de résister, de trouver des issues quand on essaye de l'enfermer, de se libérer quand le contrôle devient insupportable. L'idée d'une marge de manœuvre ou d'une latitude du corps (*embodied agency*) par rapport à une structure rejoint peut-être le terme négatif de résistance ; en effet on résiste toujours à quelque chose (on résiste d'ailleurs aussi à ses désirs). L'organisation et l'ordre sont donc donnés ; il s'agira dans cette partie de voir comment le corps réagit dans ce contexte, à savoir comment il invente un point de vue ou une manière de faire différente.

Les corps de banquiers exposés au stress et au surtravail peuvent parfois réagir et freiner, invitant l'individu à ralentir et à se reconsidérer (Michel, 2011). Plus qu'une résistance il s'agit d'une réaction du corps. Celle-ci intervient assez tardivement, après une longue période de surexploitation du corps couronnée par une phase de « *breakdown* » (fatigue extrême marquant un point de non retour pour certains). Michel, qui a suivi les banquiers sur une période de neuf ans, a pu distinguer différentes phases (Ibid : 352). Durant les premières années de carrière, le corps est perçu comme un objet, un pur outil de travail, puis vers la quatrième année il est vécu comme un ennemi du fait de sa performance déclinante. Les verbatim sont saisissants : certaines personnes semblent voir leur corps comme un esclave qu'il s'agit de fouetter pour qu'il continue à avancer. De plus, cette auto-instrumentalisation s'accompagne d'un discours d'autonomie, l'individu assumant totalement le surtravail. Vers la sixième année cependant, et après des luttes qu'on imagine très coûteuses, un changement se produit : le banquier se met à écouter son corps, à le considérer, voire à se laisser guider par lui. La principale contribution de Michel est ainsi la découverte d'une résistance propre au corps face au travail et à l'organisation, résistance qui

emmène une partie des interviewés (40% seulement) à se redéfinir et dans une certaine mesure à se ré-incarner (*re-embodiment*). Redevenir des corps leur permet d'acquérir une nouvelle sensibilité face aux autres : ils se mettent à écouter les corps des autres et font ainsi preuve d'une capacité d'empathie. Ce retournement, que l'auteur appelle « *transcending socialization* », se caractérise par un nouveau rapport des banquiers à leur corps, ce qui constitue au final une évolution de leur éthique personnelle. Arthur Frank a lui aussi constaté que le corps refaisait surface en cas de maladie ; il a montré qu'une « pédagogie de la souffrance » pouvait mener à une nouvelle éthique relationnelle (Shilling 2012 : 244). Qu'il faille en passer par des phases de souffrance physique avant que le corps ne (re)devienne acteur (*embodied subjectivity*) en dit long sur le culte de la performance dans le monde bancaire. Ici c'est la souffrance qui induit un retournement de situation, le corps indiquant ses limites au sujet, ce qui ne saurait être considéré comme une résistance au sens où on l'entend habituellement.

Dans l'article de Karen Dale (2005) que j'ai longuement évoqué plus haut, le langage par gestes des salariés dans l'*open space* était théorisé comme une résistance (*embodied agency*) par rapport à l'injonction faite aux corps de circuler. Les salariés inventent une communication par gestes afin de ne pas avoir à se déplacer sans cesse, mais aussi afin de s'amuser, d'apparaître vivants aux yeux des autres. Il est probable aussi qu'il ne soit pas très bien vu de crier, donc le corps invente d'autres façons d'aller vers l'autre ou tout simplement se distinguer des autres : les gestes. Selon Dale, plus les corps bougent plus ils s'affirment dans l'organisation. Mais il serait intéressant d'étudier ces gestes de plus près : sont-ils toujours signifiants ou deviennent-ils parfois un simple jeu corporel ? Jouer avec les gestes serait imiter, mimer, tourner en dérision ou simplement laisser aller son corps à un mouvement spontané. Il n'est pas nécessaire qu'un geste soit perçu par l'autre pour constituer un jeu. La latitude corporelle est donnée par les espaces de travail, mais également par le corps lui-même, au-delà de la structure dans laquelle il se trouve. Un tic ou un accès de rage ou de joie, autant de gestes faisant partie de la personnalité d'un corps et faisant parfois le charme d'une personne, sa manière de résister presque inconsciemment aux normes.

Amanda Sinclair étudie le comportement non verbal (« *stature, stance and posture, voice, gestures, appearance and costume* ») de deux leaders atypiques, un directeur d'école d'origine aborigène et une femme commissaire de police (Sinclair, 2005). Elle constate que c'est leur leadership

physique et leur présence corporelle qui a largement contribué à leur succès dans le changement radical de leurs organisations respectives. Pour l'auteur le seul fait de s'intéresser au corps des leaders est un acte politique : « *Leadership (...) has been constructed as an activity of brains without bodies. This construction is not accidental. By elevating leaders as beyond the impermanent bodily matter that constitute them, the interests of leaders and the people who study them are advanced* » (Ibid : 402). Mais les leaders qu'elle étudie sont particuliers et n'ont pas peur de mettre en avant leurs corps, l'un s'asseyant dans la poussière de la cour d'école pour discuter avec les élèves et l'autre défilant dans le cortège des gays et lesbiennes à titre professionnel. « *In the cases of these two leaders, an unusual leadership agenda is evident. Already positioned by their gender and race as on the edge of legitimacy, both leaders have shown an appetite for invoking bodies to challenge the status quo and bring about radical change* » (Ibid : 403). Les deux leaders ont créé une proximité physique avec les membres de leur organisation ; ils sont très présents et disponibles, n'ont pas peur d'apparaître dans des situations délicates et peuvent aussi utiliser leurs corps pour s'imposer. D'autre part, Sinclair confirme ce qu'a aussi noté Michel un peu plus haut, à savoir le potentiel éthique de la présence charnelle : « *encouraging people to note their bodies and be in their bodies more consciously changes their mindset towards themselves. It can also foster a capacity to read, register and feel compassion for what is going on for others, that is revealed and knowable through bodies* » (Ibid : 403). Elle conclut l'article en notant que le corps est à la fois personnel et politique, traduisant des caractéristiques personnelles tout en respectant ou en remettant en cause des normes institutionnelles. C'est dans ce jeu entre les normes sociales et les choix personnels d'expression que se situe le potentiel des corps selon elle. En se focalisant sur le comportement des corps et non sur leurs paroles, elle a ainsi pu en dégager un potentiel critique.

En matière de résistance, le cas des soldats israéliens évoqué plus haut est très instructif : le corps serait un lieu de résistance (Kachtan & Wasserman, 2014). L'unité des Golani résiste aux normes corporelles édictées par l'armée pour inventer une nouvelle identité professionnelle jugée plus masculine. Mais les auteurs précisent bien que cette résistance corporelle, que l'on pourrait rapprocher de la micro-émancipation (Huault, Perret, & Spicer, 2014), ne remet pas en question les objectifs de l'organisation. Au contraire, les Golani sont perçus comme d'excellents combattants. Trois stratégies corporelles les différencient des Paratroopers, unité d'élite jugée plus conservatrice : l'usage qu'ils font de

l'uniforme, les soins apportés au corps (*body maintenance*) et la couleur de peau. Cette dernière est en effet travaillée pour être plus noire, en contraste avec les Paratroopers qui sont définis comme blancs, disciplinés, obéissants. Les Golani se veulent différents : plus forts et sauvages, un peu délinquants, incontrôlables. En ceci ils se rapprochent de l'esthétique des combattants arabes ; les verbatim indiquent en effet une sorte de fascination pour l'ennemi. Les corps des Golani sont indisciplinés et bruyants : bottes non cirées, barbes, hygiène négligée, uniforme customisé par chacun des soldats pour faire apparaître ses muscles. Ils ne respectent aucunement les deux règles fondamentales : *shaving and shining* (se raser et cirer ses bottes). Ils refusent d'adopter l'esthétique de représentation édictée par l'armée : ils sont en ville comme sur le terrain : sales, fatigués, mal rasés. « *In order to position themselves as professional combat soldiers, Golani soldiers display the aesthetic marks of masculine warfare (dirt, aggression, wildness, endurance, etc.) externally and in an exaggerated manner* » (Ibid : 22). Leur virilité est une sorte de négligence travaillée : muscles, poussière, sueur, sang peut-être, ils montrent ainsi de quoi leurs corps sont capables. Voici comment l'un d'eux décrit le groupe : « *Golani is the exact opposite ... when you think of Golani, you immediately think of combat soldiers who make a big mess. Their clothes are always sloppy and the gun is thrown over the shoulder [the gun is supposed to be carried crosswise]... The pants are low ... Golani soldiers resemble an Arab Sheikh, a man* » (Ibid : 14). Les corps sont travaillés pour être plus visibles, plus agressifs, indépendamment de l'institution prestigieuse à laquelle ils appartiennent ; c'est le corps individuel qui est le lieu de la résistance. Ce qui est étonnant pour les auteurs est qu'ils adoptent volontairement l'esthétique d'une identité jugée inférieure, d'autant plus qu'elle est proche de celle de l'ennemi, ce qui pourrait indiquer la possibilité d'une « fraternité charnelle » (cf. l'armée égyptienne fraternisant avec les révolutionnaires place Tahrir au Caire). En ce sens résister à travers son corps en refusant d'adopter des normes d'hygiène et d'habillement n'est pas anecdotique ; cela marque peut-être le début d'une redéfinition des valeurs guidant un groupe.

Le corps peut être un lieu de résistance voire d'action politique, il est même sûrement le premier lieu de résistance. Se lever ou sortir d'une pièce pour montrer son désaccord, entrer dans un espace interdit pour y prendre la parole ou y faire une performance (l'exemple des Pussy Riots moquant Poutine dans une église) ou de manière plus générale adopter un comportement corporel légèrement en décalage au quotidien, permet à

l'individu de s'affirmer ou de s'opposer à l'organisation, ou simplement de questionner les normes et valeurs dominantes. C'est par sa présence corporelle que l'individu résiste, à moins qu'il ne choisisse une stratégie d'absence ou d'invisibilité, ce qui ne l'empêche pas d'apparaître en creux. Les absents ont toujours tort, dit le proverbe, mais ils ont peut-être aussi un pouvoir particulier en raison de leur côté fuyant. La question de la visibilité des corps reste entière ; l'organisation semble souvent désincarner les salariés : la résistance se situe-t-elle dans un réinvestissement du corps, dans l'affirmation d'une présence charnelle bruyante et voyante ? Il semblerait que cette stratégie soit un peu dépassée ; à l'ère de la dématérialisation le fait d'exposer son corps ou de vouloir se battre à mains nues paraît ridicule. La stratégie de disparation des corps pourrait offrir une plus grande marge de manœuvre au sujet. Se rendre rare, être toujours ailleurs, c'est peut-être se faire désirer.

Kirstie Ball présente le livre d'Elizabeth Grosz (*Volatile bodies*) comme l'une des contributions importantes permettant de penser un corps résistant. « *The body is presented as a constitutive uncertainty, but with continuous inner/outer dimensions. Grosz is also keen to establish the historicity of the body in terms of its ability to enable potentialities for resistance and political behaviour* » (Ball, 2005 : 98). Ball se concentre sur les biotechnologies de surveillance (biométrie, tests ADN, scanning du corps), techniques intrusives s'il en est, et se demande comment le corps peut s'y opposer. L'intrusion n'est pas forcément ressentie comme telle ; en effet un scan de l'iris semble préférable à une fouille corporelle aboutie, mais il fournit plus d'informations sur l'identité du sujet. Les techniques opèrent souvent à distance du corps ; c'est le cas des tests ADN que l'on peut faire à l'insu du sujet. La résistance peut être conceptualisée à l'interface entre le corps et les technologies ; selon Ball ce sont les différentes frontières du corps et entre les corps qui doivent être politisées. L'organisation agit en effet sur les frontières corporelles ; d'un côté elle ferme et uniformise les corps, cachant tout ce qui pourrait provoquer du désir ou du dégoût, d'un autre côté elle les ouvre pour mieux les contrôler grâce aux nouvelles techniques de surveillance. « *Paradoxically, organization simultaneously shores up and breaks down bodily boundaries in the name of control, regulation and predictability* » (Ball, 2005 : 100). Le corps est conçu comme le lieu délivrant la vérité sur le sujet ; résister devient donc brouiller les systèmes de contrôle, ce qui ne veut pas forcément dire rendre le corps hermétique. Si la biométrie mesure le corps pour le fixer et le classer dans des catégories, celui-ci, instable et mutant, ne se laisse pas connaître si

facilement. Aussi, pour penser la résistance corporelle (*embodied resistance*), il suffit de s'appuyer sur une autre philosophie du corps, dépassant la vision cartésienne du corps-objet pouvant être connu. S'il est conçu comme un ensemble de flux changeants, une série d'états qui varient dans le temps, un être aux potentialités indéfinies, le corps offre une résistance presque naturelle aux techniques du pouvoir, incapables de le fixer. Dans son agencement physique avec les différentes technologies, il peut tromper les systèmes de surveillance ; Ball donne l'exemple de fausses empreintes digitales en latex mais aussi de mouvements exagérés pour déstabiliser les détecteurs. Il s'agirait donc pour les individus d'éviter les inspections corporelles, ou mieux encore de les truquer. « *Politicizing resistance to body-surveillance entails disrupting flows of information and code, recodifying, rewriting and resignifying categorizations of fleshmade-information at local rhizomes* » (Ibid : 102). Là où le pouvoir cherche à centraliser les informations, les corps produisent à la manière du rhizome, formant des forces locales.

La figure du cyborg (Haraway, 1990) en tant qu'humain émancipé et augmenté est un bon exemple de l'utilisation créative des biotechnologies. Le cyborg n'a pas d'identité stable, il n'a rien de naturel ou de fini ; il est une multiplicité résistante. Résister n'est donc pas fermer son corps ou l'ouvrir, ni le fixer en tant que sujet résistant, mais plutôt jouer sur ses frontières en leur redonnant une dimension politique. Une subjectivité incarnée (*embodied subjectivity*) implique une prise de conscience des potentialités liées au corps, notamment dans les agencements qu'il peut produire avec les autres corps, végétaux, machines, animaux. On pourrait alors établir un lien entre l'idée de *embodied agency* et l'*agencement* tel que théorisé par Deleuze.

La résistance corporelle ou charnelle peut prendre beaucoup de formes, variant selon les situations et les contextes. Elle se situe dans les habits, les gestes, dans l'attitude générale, dans le dérèglement des dispositifs de contrôle. Il y aurait une volonté charnelle, une force vitale des corps. La résistance implique une lutte avec le pouvoir et ses dispositifs. Il est difficile de sortir de la pensée par oppositions ; le corps, la vie et le désir s'opposant au pouvoir mortifère. Le terme de résistance, illustrant cette pensée dichotomique, devrait être dépassé pour théoriser le corps organisé. Le corps est à la fois organisé et non-organisé, actif et passif, lieu de désir mais aussi de mort. Je vais maintenant aborder l'idée de la sortie,



à savoir comment le corps se projette ou est projeté dans un espace autre. Se rendre capable de sortir est le début d'une autre forme de vie.

## II. Sortir

Michel Foucault cherchait à penser le dehors, à savoir un espace autre existant indépendamment des sujets. Dans une courte élocution radiophonique datant de 1966, ayant pour titre « Le corps utopique », il fabule sur les frontières du corps et essaye de définir le lieu qu'il occupe. Son raisonnement est construit en deux mouvements : le premier est une tentative de sortir du corps, conçu comme un lieu trop étroit et disgracieux ; le second est un retour sur le corps, défini comme une utopie, un être paradoxal et pourtant souverain.

Foucault constate que son corps est un lieu duquel il ne peut échapper : « mais tous les matins, même présence, même blessure ; sous les yeux se dessine l'inévitable image qu'impose le miroir : visage maigre, épaules voûtées, regard myope, plus de cheveux, vraiment pas beau » (Foucault, 1966 : 10). L'homme aurait inventé les utopies pour sortir de la « triste topologie du corps ». Les contes offrent ainsi la vision d'un corps incorporel : « beau, limpide, transparent, lumineux, véloce, colossal dans sa puissance, infini dans sa durée, délié, invisible, protégé, toujours transfiguré » (Ibid : 10). Les rites funéraires et la croyance en un pays des morts ont pour but de faire sortir le corps de sa condition mortelle ; la momie le projette dans un espace infini et sacré. Enfin, le mythe de l'âme n'a pas d'égal pour sortir du corps : « vive mon âme ! C'est mon corps lumineux, purifié, vertueux, agile, mobile, tiède, frais ; c'est mon corps lisse, châtré, arrondi comme une bulle de savon » (Ibid : 12). L'âme ne serait donc que le corps rêvé. Elle est proche du corps fantasmé dans les contes ; c'est avec ironie que Foucault nous fait remarquer que pour penser l'âme, si pure, il faut s'appuyer sur le corps, boueux.

Revenant sur la matérialité de son corps, le philosophe constate qu'il a ses ressources propres et ses lieux fantastiques. « Il a ses caves et ses greniers, il a ses séjours obscurs, il a ses plages lumineuses » (Ibid : 12). Ici la pensée emprunte un cheminement inverse ; elle ne cherche plus à sortir du corps mais se résout à y entrer, à imaginer la vie organique. Le corps contient le monde et tous ses lieux, il est le point zéro du monde. La perception fait entrer les choses dans le corps, mais en même temps le corps paraît fermé. Il est à la fois visible et invisible, opaque et transparent, vie et chose. L'invisibilité, exemplifiée par les organes qui sont impossibles à voir (arrière du dos, crâne, épaule), semble être une ressource : « ce même corps qui est si visible, il est retiré, il est capté par une sorte d'invisibilité de laquelle je ne peux jamais le détacher » (Ibid : 13). L'invisible est ce qu'on ne peut pas connaître, un mystère qui semble donner sa puissance au corps. Merleau-Ponty fait également le lien entre cette invisibilité et l'impossibilité pour le corps d'être une chose. Ne pouvant être défini comme un lieu, le corps est donc en lui-même une utopie, c'est-à-dire un être paradoxal, situé à la fois nulle part et ailleurs. Le corps est comme projeté dans le néant ; il communique avec le dehors. « Mon corps, en fait, il est *toujours* ailleurs, il est lié à tous les ailleurs du monde, et à vrai dire il est ailleurs que dans le monde » (Ibid : 17). Le corps n'a plus de frontières, il est ouvert et habite partout.

Il est aussi un acteur utopique ; les pratiques corporelles le projettent dans un autre espace. Foucault aborde le masque, le maquillage et le tatouage comme des signes augmentant la puissance du corps. Il possède ainsi des ressources d'imagination qui le font entrer dans un espace sacré. « Le masque, le tatouage, le fard sont des opérations par lesquelles le corps est arraché à son espace propre et projeté dans un autre espace » (Ibid : 16). Le vêtement et toutes les choses dont le corps s'orne, « dessin, couleur, diadème, tiare, vêtement, uniforme » expriment son pouvoir utopique. Le corps a donc une capacité d'invention, il peut se déterritorialiser. La danse, la drogue, la transe, la possession, toutes ces pratiques charnelles sont le signe d'un pouvoir qui lui est propre, la capacité à faire entrer en lui le sacré, l'autre monde. « Après tout, est-ce que le corps du danseur n'est pas justement un corps dilaté selon tout un espace qui lui est intérieur et extérieur à la fois ? » (Ibid : 17).

Il est ouvert sur le monde, possède en lui des ressources infinies, peut faire entrer le sacré grâce aux signes qu'il produit. De plus il n'a pas vraiment d'unité ; Foucault prend l'exemple de l'enfant : « pendant des mois, pendant plus d'une année, ils n'ont qu'un corps dispersé, des membres, des cavités, des orifices, et tout ceci ne s'organise, tout ceci ne

prend littéralement corps que dans l'image du miroir » (Ibid : 18). Le corps n'est pas toujours un sujet organisé, fermé sur son identité, stable. Le texte se termine tout de même sur l'idée de fermeture ; le corps a besoin de limites pour vivre, il a besoin d'être un lieu et d'avoir des certitudes. L'ouverture totale est angoissante. Ces frontières sont le miroir et le cadavre, tous les deux refermant le corps sur lui-même. « C'est le miroir et c'est le cadavre qui font taire et apaisent et ferment sur une clôture (...) cette grande rage utopique qui délabre et volatilise à chaque instant notre corps » (Ibid : 19). Faire l'amour scelle également le corps sur lui-même, lui donnant une sensation d'être *ici*, de n'être rien d'autre qu'un corps.

Les frontières du corps sont comme des vannes : elles s'ouvrent parfois de manière inattendue, laissant passer toutes sortes de choses dans les deux sens, elles se ferment aussi dans certaines situations, quand le sujet rencontre la mort, se voit dans le miroir ou ressent un orgasme.

Les corps inscrits et contrôlés que j'ai décrits dans le chapitre 2 semblent bien loin. Quand Foucault prend son propre corps comme point de départ, quand il cherche à le penser de l'intérieur, le corps en tant qu'expérience reprend le dessus : il est habité, ressenti, créateur, infini, aucunement dressé. La vision du corps comme un lieu, c'est à dire une « topie impitoyable » ou une utopie, peut sembler déconcertante. En effet, il se situe toujours en un lieu, mais il n'en est pas un pour autant. L'intérêt de ce texte est de proposer une vision du corps comme un être à la fois ouvert et fermé, inventant lui-même ses frontières en se laissant traverser ou en arrêtant différents mouvements ou remous.

Aucun article n'a à ma connaissance exploré le corps utopique décrit par Foucault ; tous se fondent principalement sur l'ouvrage *Surveiller et punir*, en focalisant l'attention sur le contrôle des corps. Le seul qui pourrait y être lié est un article consacré à la danse intitulé « The Body Dances » (Slutskaya & De Cock, 2008). Que se passe-t-il en effet quand le corps danse ? Peut-on dans certains cas parler d'une ouverture de ses frontières, d'une dilatation ? Encore une fois, Elizabeth Grosz est mobilisée dès l'introduction. « *Much is to be gained by seeking to theorize what Grosz (1994) calls the 'lived body' rather than simply looking into the techno-administrative use of bodies in organizations, and this is precisely what we aim to achieve by working through our 'theoretically constructed empirical case' of carnival dance* » (Ibid : 853). Explorer les corps vivants ou plutôt les corps tels qu'ils sont vécus par les acteurs, voici un programme de

recherche qui ne s'avère pas simple. Pour cela, les auteurs se sont intéressés à la samba, danse pratiquée lors de carnivals au Brésil. « *Samba can be seen as a combination of routine, habitual movement, play and improvisation, without explicit reference to any codified knowledge, and without every dancer necessarily 'knowing what they are doing' (in the sense of being able to adequately explain what they are doing). In samba one has no choice but to think with the body* » (Ibid : 859). La danse peut très bien être conceptualisée comme de l'autocontrôle ; en effet le danseur organise ses différents membres pour leur permettre d'accomplir des gestes plus ou moins techniques, souvent destinés à être regardés. Mais une fois qu'un minimum de technique est acquis, il se passe autre chose, une sorte de fourmillement des membres, une extension du répertoire gestuel. Contrairement à la danse classique, la samba n'est pas liée à un savoir particulier ; elle est un mélange de routine, de mouvements habituels, de jeu et d'improvisation. Elle est également très relationnelle, c'est-à-dire centrée sur la masse ou la multitude des danseurs plutôt que sur un individu particulier. En ceci elle permet de penser le processus des relations charnelles : un dialogue perpétuel fait d'attraction et de répulsion, de combats ou de fusion. Faire l'expérience de la danse permet de sortir du corps vécu en tant que sujet. « *Carnival bodies are open to the world, and the emphasis is placed on the body parts that stretch out into it (Gardiner, 1998). (...) In carnival the body is valuable precisely because it is not a closed unity. It violates the boundaries between self and other, self and the world* » (Ibid : 854). Cette vision un peu angélique de la communauté vibrante m'intéresse parce qu'elle parle d'un corps ouvert que plus rien n'empêche de sortir. Un article abordant les analogies possibles entre le travail et la danse, évoque les raves (Chandler, 2012). « *The dancing and the music in combination seemed to be enough to create 'a loss of self to a wider communal body' (Pini, 1997: 120) and an intense emotional experience that was both relaxed and 'hyper aware'* » (Ibid : 870-871). La perte de soi semble nécessaire pour atteindre un état corporel intense, à la fois détendu et ultra-conscient, capable de percevoir des émotions très fortes et variées. **Sortir veut ici dire dépasser son organisation habituelle, notamment en faisant l'expérience de rythmes différents.** Bien que le contexte soit important, sortir n'est pas un acte qui peut être facilement organisé ou planifié : cela arrive tel un événement. Bien sûr il convient de dépasser une organisation de type rationnel ; une personne très contrôlée ne sortira pas facilement de son état corporel habituel. Ici la danse est une pratique intéressante pour illustrer l'ouverture des frontières corporelles, mais il faudrait voir quels autres moyens existent.

J'ai parlé de la sortie du corps organisé comme d'un événement. La contribution de Bent Meier Sørensen est originale de ce point de vue : cherchant à repenser l'innovation et la créativité, il décrit l'imagination comme un processus fortement incarné (Sorensen, 2006). Il prend l'exemple des écrivains et des philosophes qui prennent certaines dispositions corporelles pour travailler : s'enrouler dans un long manteau pour suer à grandes eaux, faire la même promenade tous les jours, de manière générale mettre le corps en mouvement, inventer des états de conscience différents. Il s'agit de partir du corps pour penser, de provoquer des événements physiques pour ensuite les investir, les mettre au travail. « *While the body's ultimate limit is death, the penultimate limit of what it can do is exactly the event. The event is always the way we appropriate our awareness (...) of what we are capable of, of what our body can do, something we can never be sure of, but catch sight of in glimpses.* » (Ibid : 137). Penser avec le corps c'est aussi le suivre dans ses retranchements, vers des expériences très incertaines, et c'est ce que fait Sørensen en embarquant son lecteur dans cette histoire fautive d'un artiste/innovateur qui présente un concept d'arme futuriste dans un vrai salon d'armes en Chine. « *Knowledge is a critical event, and innovation occurs when you put your event to work and multiply your crisis (Sørensen, 2004)* » (Ibid : 137). La crise est ici le début d'une organisation différente, une expérience charnelle vécue comme une sorte d'urgence, le dépassement d'une limite.

Sortir c'est projeter le corps dans d'autres possibles, c'est aussi aller vers l'autre ou vers une situation inconnue, c'est se risquer hors de ses frontières. Théoriser un corps ouvert, ou du moins un relâchement des frontières, permet de penser le mouvement de l'intérieur vers l'extérieur, notamment dans l'expression artistique (la danse ou le chant étant peut-être les meilleurs exemples d'une dilatation du corps), mais aussi le mouvement de l'extérieur vers l'intérieur, c'est-à-dire cette capacité qu'a le corps de percevoir une infinité de choses, d'être habité par des mondes.

### III. Se faire un Corps sans Organes

Cette partie fait suite à ma problématisation du corps organisé où l'organe, la fonction, était présenté comme l'unité de base permettant au corps de s'organiser en un tout. En écho à Deleuze peut-être, on a pu dire que l'organisation était un ensemble d'organes sans corps, c'est-à-dire rien d'autre que des fonctions désincarnées. L'idée que je cherche à explorer ici est : dans quelle mesure pourrait-on dire que le Corps sans Organes (CsO) s'oppose au corps organisé, utile et contrôlé ? Si les acteurs réussissent à se faire un CsO au travail, c'est-à-dire à modifier momentanément l'organisation de leurs corps, comment cela se passe-t-il et où cela va-t-il les mener ? Torkild Thanem a notamment étudié la possibilité de la présence paradoxale de CsO au sein de l'organisation (Thanem, 2004). Le CsO serait-il la non-organisation du corps, un état de fluidité momentanée chez les salariés, l'échappée hors de tout type de contrôle ? Selon les situations (travail, repos, art ou sport), le corps se trouve dans un état plus ou moins organisé, plus ou moins fermé, sur un axe allant du contrôle maximal (autocontrôle) au Corps sans Organes. Si l'on s'en tient à Deleuze, les deux pôles seraient plutôt d'un côté le sujet rabattu sur sa signifiante et son organisme, et de l'autre le CsO, surface étendue sur laquelle se déploie l'expérimentation. Ces deux types de corps, l'un fermé sur lui-même et l'autre partiellement ouvert sur le monde, peuvent avoir lieu chez la même personne dans une même journée.

Le Corps sans Organes apparaît pour la première fois dans *Logique du sens* (1969) ; c'est une expression empruntée aux écrits d'Antonin Artaud, homme de théâtre français atteint de schizophrénie. Deleuze lui rendra encore hommage dans le chapitre de *Mille plateaux* (1980) intitulé « Comment se faire un Corps sans Organes ? » ; c'est sur ce chapitre que se fonde ma compréhension du CsO.

C'est Artaud qui le premier a fait l'expérience du CsO : une sorte de corps-passoire qui a perdu sa surface. « La conséquence en est que le corps tout entier n'est plus que profondeur, et emporte, happe toute chose dans cette profondeur béante » (1969 : 106). L'intérieur et l'extérieur, le contenant et le contenu n'ont plus de limite précise ; il s'agit d'un corps ouvert et indéterminé, une sorte d'absolu qui implique à la fois jouissance et terreur. Ce qui est décrit ici est l'expérience de la folie faite par Artaud. Deleuze a été critiqué pour son idéalisation de la folie ; comme Nietzsche il cherche en effet à

déconstruire la dichotomie normal/pathologique, affirmant qu'il pourrait y avoir des aspects très sains chez les malades. Il s'agit de les comprendre non comme le ferait un médecin, mais de l'intérieur, en étudiant leurs textes notamment et en essayant de se projeter dans leurs expériences charnelles. Ainsi, le corps vécu du schizophrène est décrit comme un corps glorieux et flamboyant, « un organisme sans parties qui fait tout par insufflation, inspiration, évaporation, transmission fluïdique » (1969 : 108), un corps sans organes et sans parents. Une sorte de corps primordial, un vieux volcan. Cela fait penser aux enregistrements de la voix d'Artaud, sa manière d'émettre de purs sons, d'être comme désintégré par la puissance de sa voix. En tant qu'acteur il semble avoir été jusqu'au bout des possibilités de son corps. Sa voix dépasse largement sa fonction assignée (la parole), elle n'est plus un organe mais devient pur cri ou chant. « Artaud est le seul à avoir été profondeur absolue dans la littérature, et découvert un corps vital et le langage prodigieux de ce corps, à force de souffrance, comme il dit » (1969 : 114). Artaud n'est pas seulement schizophrène, il est surtout artiste. Comme Bacon, Beckett, Kafka ou encore Proust ; ce sont principalement des œuvres d'art qui ont nourri la pensée de Deleuze.

Foucault disait que la chair était rabattue sur l'organisme, principalement par la médecine. Deleuze et Guattari proposent une solution : se faire un CsO pour arracher le corps à l'organisme. Affirmer la créativité du corps c'est dans une certaine mesure se réapproprié un corps. Le CsO n'est jamais le mien ou le tien, c'est un CsO. Si les exemples mobilisés peuvent être déconcertants (le corps hypocondriaque, paranoïaque, schizophrénique, drogué, masochiste), ils ont l'avantage de constituer des expériences très physiques de corps organisés différemment. Car le CsO n'est pas un concept mais un ensemble de pratiques ; la sexualité peut aussi y mener (les amants, les pratiques Tao ou l'amour courtois). Le CsO est la non-organisation ou la folie de l'organisme ; ainsi le cancer et ses cellules rebelles sont le CsO propre à l'organisme.

L'accent est mis sur l'expérimentation sensorielle : « pourquoi ne pas marcher sur la tête, chanter avec les sinus, voir avec la peau, respirer avec le ventre » (1980 : 187). Il s'agit de défaire le corps fonctionnel et signifiant pour atteindre un corps intensif. « L'ennemi, c'est l'organisme. Le CsO s'oppose, non pas aux organes, mais à cette organisation des organes qu'on appelle organisme » (1980 : 196). L'organisme est un « phénomène d'accumulation, de coagulation, de sédimentation qui lui impose des formes, des fonctions, des liaisons, des

organisations dominantes et hiérarchisées, des transcendances organisées pour en extraire un travail utile » (1980 : 197). On retrouve ici cette idée d'inscription des corps ; un organisme est figé, bloqué par ce que Deleuze et Guattari appellent les strates. Le CsO est ainsi une mise en mouvement, d'où l'importance des pratiques corporelles comme l'art ou l'utilisation réelle ou fictive de drogues, le tout pour atteindre à des états corporels différents, ceux-ci menant à des états de conscience autres. L'idée c'est d'abord d'ôter, de se défaire de son moi, de son organisation habituelle : « le CsO, c'est ce qui reste quand on a tout ôté » (1980 : 188). On atteint ainsi une sorte d'ouverture, une fluidité en tout cas : « le corps n'est plus qu'un ensemble de clapets, sas, écluses, bols ou vases communicants » (1980 : 189). Les organes ne disparaissent pas, mais se distribuent sur le corps indépendamment de sa forme d'organisme. Le CsO est indéterminé, informe, intense ; il est production de désir. Les flux atteignent des vitesses anormales ou au contraire une lenteur extrême ; pour Deleuze l'expérience charnelle est souvent liée aux rythmes.

Le désir joue un rôle fondamental chez Deleuze et Guattari. « Le CsO est désir, c'est lui et par lui qu'on désire » (1980 : 203). Il se définit comme processus de production, sans référence à aucune instance extérieure, sans lien avec le sujet. C'est sur cette question du désir que Foucault et Deleuze différaient, le premier lui préférant le mot « plaisir » (Deleuze, 2003 : 119). Pour Deleuze, le désir ne correspond à aucun manque, comme c'est souvent le cas en psychanalyse ; le désir est processus, affect, événement ; il est ce qui produit la réalité. Dès lors le plaisir, étant du côté des strates et de l'organisation, du côté des habitudes peut-être, lui semble interrompre le processus immanent du désir.

Il n'est pas facile de se faire un Corps sans Organes ; il s'agit d'ôter de l'organisation pour ensuite se brancher sur des flux et produire du désir avec d'autres CsO. Les drogués ou les masochistes restent souvent coincés à mi-chemin, il se font ainsi des CsO vides, ils demeurent seuls, enfermés dans une obsession ; ils se sont vidés non seulement de leur organisation et de leurs organes mais aussi des forces et intensités qui pouvaient y passer. Le CsO réussi est plein (comme un œuf), traversé par le désir ; il est « connexion de désirs, conjonction de flux, continuum d'intensités » (1980 : 199). Le corps est ainsi enrichi par une microphysique du désir, pendant affirmatif de la microphysique du pouvoir. Comme Foucault, Deleuze utilise tout un vocabulaire de l'infiniment petit : le moléculaire opposé au molaire, la multiplicité à l'unité ; ceci est confirmé par une fascination pour la vie des insectes (tics, poux, etc.) et le monde animal en général.



Le CsO comporte des pièges et des dangers ; il ne s'agit pas de l'atteindre mais plutôt de tendre vers lui. L'atteindre serait mourir ou être terrassé par la folie. « Le pire n'est pas de rester stratifié – organisé, signifié, assujetti – mais de précipiter les strates dans un effondrement suicidaire ou dément, qui les fait retomber sur nous, plus lourdes à jamais » (1980 : 199). Il faut ainsi garder un peu d'organisation et de signifiante ; il s'agit d'expérimenter, de se désarticuler avec une grande prudence. « On n'y va pas à coups de marteau, mais avec une lime très fine. (...) Défaire l'organisme n'a jamais été se tuer mais ouvrir le corps à des connexions qui supposent tout un agencement, des circuits, des conjonctions, des étagements et des seuils, des passages et des distributions d'intensité... » (1980 : 198). Le corps est décrit comme un ensemble d'ouvertures plutôt étroites (circuits, passages) par lesquelles peuvent passer des fluides. Le CsO est aussi un bricolage que chacun fabrique à sa façon : « on a construit sa petite machine à soi, prête suivant les circonstances à se brancher sur d'autres machines collectives » (1980 : 199). Ensemble, tous les CsO forment ce que Deleuze et Guattari appellent un « champ d'immanence » ou un « plan de consistance ».

Le CsO est donc un extrême, une ouverture totale du corps. L'atteindre serait disparaître, se vider totalement de sa substance ou mourir. Il peut donc être considéré comme l'opposé du corps fermé, organisé, autocontrôlé, le corps utile du travail. Tendre vers le CsO signifie se désorganiser, désarticuler ses organes, faire l'expérience d'un corps léger, volatile, naturellement en lien avec les autres, qu'ils soient humains, plantes, machines ou animaux. On n'est plus centré sur le soi ; on tend vers le Dehors, le chaos.

Mais comment la notion de Corps sans Organes pourrait-elle contribuer à la littérature sur le corps et l'organisation ? Elle pourrait fonctionner comme un pôle inverse par rapport au corps organisé et contrôlé, mais à quelles fins ? Le CsO semble dépasser largement les préoccupations de l'organisation, et le problème se pose de son éventuelle récupération par le management. Créer des poches de désorganisation à l'intérieur de l'organisation, rendre les organisations plus charnelles serait dans l'air du temps, *fun*, *sexy*, peut-être même innovant. C'est peut-être la raison du succès relatif des interventions d'art en entreprise. C'est l'idée du carnaval : laisser entrer un peu de chaos, créer des temps et des espaces carnavalesques, cela permet de créer du bien-être, d'englober tout le monde, d'être soi-même au travail. Assurément tout cela n'a rien à voir avec le Corps sans Organes.

Si le CsO a une place c'est bien dans la critique radicale de l'organisation ou encore dans la définition de ses frontières. Là où il y a des CsO c'est qu'il n'y a plus d'organisation ; le processus d'organisation a cessé pour être remplacé par autre chose. *The Body without Organs* « *may improve organization theory's opportunities to think about the forces of embodied desire that disrupt, undermine and escape organization, upset the homogeneity of organizational life, and overpower organizations to such an extent that they cease to be organizations* » (Thanem, 2004 : 203). Le désir est une force qui dépasse l'idée d'organisation et dont l'organisation réelle ne saurait que faire. Elle a beau appeler de ses vœux la diversité ou l'autonomie, elle ne voudrait pas de corps expérimentant avec leurs propres limites, habités par le désir. Le CsO a la capacité de miner l'organisation ; il est son dehors absolu.

Thanem lie le phénomène du CsO à la non-organisation, celle-ci se distinguant de la désorganisation ou du désordre organisationnel. La non-organisation, ce sont les forces qui défient l'organisation ; peu importe de savoir si elles lui sont antérieures, peu importe si on se trouve ou non dans une organisation, les forces débordent, apparaissent, attaquent. Thanem prend l'exemple des épidémies inconnues (sida, maladie de la vache folle) ou de l'excitation émotionnelle (état amoureux). Les forces organisationnelles seraient de l'ordre de la réaction, l'organisation cherchant à défendre ses frontières et à organiser toujours ce qui ne l'est pas. La non-organisation serait plutôt de l'ordre de l'action ou de la création ; elle est hétérogène, imprévisible et n'a aucun but précis. Les forces se distinguent du pouvoir dans le sens où elles ne sont pas domestiquées ; les forces sont de l'ordre de la puissance (dans le sens de Spinoza ou de Nietzsche) et non du pouvoir. « *Nonorganization is characterized by its ability to create powerful forces of excess that are beyond purpose, disrupt the boundaries and processes of organization, and whose entire force, potential or genuine sense of desire can never be fully known* » (Thanem, 2004 : 207). La non-organisation est paradoxalement affirmative ; ses forces désirantes heurtent un corps quelconque pour y créer de nouvelles activités, et ceci sans but précis. L'intérêt de l'article de Thanem se situe dans sa fine compréhension du CsO et des concepts qui y sont liés : affect, devenir, plan de consistance. Le Corps sans Organes ne saurait être vu comme une métaphore pour penser une organisation plus fluide comme le fait par exemple Stephen Linstead (2000). Les CsO sont bien des corps réels qui peuplent et sont capables de changer les organisations. À chaque fois que l'on donne un exemple de CsO on risque de limiter, pire de trahir le concept. Mais puisque ce n'est pas un

concept on peut le pratiquer... Thanem suggère que de nombreuses expérimentations charnelles sont possibles au travail : on peut s'amuser à troubler le genre ou à faire resurgir de la sexualité, on peut faire des performances d'art ou de l'activisme, ou bien s'échanger les rôles avec ses collègues. « *Returning to the example of openly reversed work relationships, this does not involve killing yourself, abandoning all your bodily habits or completely imitating a colleague's habits, appearance and actions. Rather, you open up your body to be affected by the other's habits, appearances and actions whilst bringing some of your own habits, etc., to the new job situation* » (Ibid : 211). Cet exemple montre bien qu'il ne s'agit pas de détruire ni le sujet ni l'organisation, mais de se placer dans une nouvelle situation corporelle pour voir s'il se passe quelque chose. L'exemple qu'il donne s'apparente à un cas extrême : une consultante embauchée par une multinationale fabriquant des baskets se rend à un meeting client en tenue de *guerillera*, cette tenue symbolique étant supposée défendre les intérêts des travailleurs des *sweatshops*. L'expérimentation et la prise de risque corporelle sont à relier à la diversité au travail ; une réelle diversité sous-entend en effet l'acceptation de plus de frottements entre des corps différents.

Les cas d'addiction au travail sont nombreux, mais il semble qu'ils servent plus pour les individus à supporter le travail qu'à se faire un CsO. On pourrait cependant voir les traders comme des CsO, des cocaïnomanes se branchant sur un flux ou une intensité, vivant le stress comme une sorte de jouissance les projetant hors de leur organisme. Certains auteurs ont mobilisé Deleuze et Guattari pour comprendre les travailleurs du sexe : le ou la prostituée aiderait son client à se construire un CsO à travers la réalisation de ses fantasmes (Brewis & Linstead, 2000). Cet exemple risque selon Thanem de miner la nature radicale du CsO qui est ouverture de possibilités et non fermeture d'horizons comme l'est une relation sexuelle tarifée (Thanem, 2004 : 209).

« Le CsO est aussi plein de gaieté, d'extase, de danse » (Deleuze & Guattari, 1980 : 187). « *It (the BwO) should be treated as a body of flesh and blood, which, full of desiring forces, is capable of extraordinary things — that is, not things that lie outside this world, but things that are unusual and out of the ordinary. (...) It involves expressing an open-ended sense of corporeality that in unpredictable ways may disrupt the boundaries laid down by the guardians of organic and work discipline and social and organizational normality* » (Thanem, 2004 : 215). Le Corps sans Organes, même s'il peut apparaître comme un idéal, prend naissance dans les pratiques inhabituelles de corps bien réels. Ces pratiques expriment une ouverture et une prise de risque charnelle des individus ;

il y a une volonté d'aller vers l'extrême, de provoquer une situation inédite, de s'éprouver ou de se tuer. Le CsO est à la fois pulsion de vie et de mort ; c'est peut-être en cela qu'il est désir.

Dans son exploration théorique de ce qu'il appelle la topographie du corps, Craig Prichard s'intéresse à deux dimensions : la surface et la profondeur (Prichard, 2000). « *A body topography is a dynamic interaction between desire (body energy), practices and signification together with the spatial, physical and verbal 'surfaces' of our materiality* » (Ibid : 148). La profondeur corporelle (*body depth*) correspond aux flux qui nous constituent en tant que corps sensuels, émotionnels et désirants ; c'est ici que l'auteur s'appuie sur le Corps sans Organes. Celui-ci est ici défini comme un projet politique ; en témoigne selon lui le ton général du 6<sup>ème</sup> chapitre de *Mille plateaux*, cette écriture à la fois poétique et dramatique, ce style prolix n'hésitant pas à utiliser l'ironie ou le mode impératif. « *Deleuze and Guattari's body is (...) the site of potentially creative and revolutionary alternatives. Their 'body' is highly sensuous and physical. Yet its experience of the sensuousness of life is not a result of some natural biological organization, but is a response to how the body is 'made up' in the interplay and 'battle' between social inscriptions and desire* » (Ibid : 155). Le corps deleuzien est ici décrit comme le résultat d'une bataille entre l'inscription des corps (le contrôle) et le désir. Le désir est imprévisible et peut surgir n'importe où ; il est instable et prend diverses directions à la fois : il n'est pas possible de le canaliser de manière satisfaisante. « *Desire is mobile and capable of creating new patterns, new topographies of the body* » (Ibid : 157). Le désir, conçu comme une énergie corporelle, est capable de s'incarner dans tous types de discours, dans d'autres corps ou d'autres formes de pensée ; ainsi l'ordre et l'organisation sont constamment attaqués, le désir étant potentiellement partout. Le corps est acteur, qui plus est capable d'action politique ; il y a ainsi une « pensée corporelle » se matérialisant le plus souvent par des pratiques expérimentales.

Il faudrait ajouter le lien que le CsO entretient avec la pensée de Spinoza. Janice Richardson s'appuie sur *Spinoza, Philosophie pratique* (Deleuze, 1981) afin de « réévaluer » le corps, notamment dans le cadre des litiges liés au harcèlement sexuel (Richardson, 2000). Elle se demande comment la loi peut encore aujourd'hui considérer la sexualité masculine comme une arme et par conséquent le corps féminin comme une entité incapable de se défendre, habitée par la peur. « *It is simply assumed that women are somehow vulnerable to rape and*

*sexual harassment because of their bodies* » (Ibid : 216). En s'appuyant sur les théories pragmatiques de Spinoza/Deleuze, elle questionne à la fois les lois et les recours légaux des femmes harcelées.

« On ne sait pas ce que peut un corps... » ; cette phrase de Spinoza a fasciné Deleuze. Seule l'expérimentation pourra nous dire ce dont un corps est capable et sa puissance est tout aussi étendue que celle de l'âme. Spinoza refuse toute opposition entre corps et âme ; il défend la théorie du parallélisme : ce qui est action dans l'âme est aussi nécessairement action dans le corps, ce qui est passion dans le corps est aussi nécessairement passion dans l'âme. Les affects, sentiments du corps, constituent sa puissance d'agir. Certaines rencontres augmentent la puissance du corps et provoquent de la joie, d'autres la diminuent, provoquant de la tristesse. Un corps est fait non pas d'organes mais d'affects et se définit par sa capacité à affecter et à être affecté par d'autres corps. Le Corps sans Organes, fait d'intensités, de rythmes et de flux s'inspire largement de cette conception relationnelle de Spinoza. C'est dans les relations qu'il développe avec les autres corps que l'on peut imaginer la puissance du CsO.

Pour en revenir au terrain exploré par Richardson, la loi est construite pour protéger le corps des femmes vulnérables, celui-ci étant conçu comme un territoire qu'elles seraient incapables de défendre. Le discours de la fluidité féminine est en effet à double tranchant ; selon comment on l'emploie il peut constituer une fragilité (dissolution, désintégration, incertitude) ou une force (vitesse, lignes de fuite, liens, créativité). Si l'on cesse de considérer le corps comme un territoire, un ensemble de limites et frontières, mais plutôt comme une puissance d'agir, un être en devenir et en constante transformation, alors il devient possible de déconstruire la notion de harcèlement sexuel. Richardson suggère que le combat féministe doit être mené parallèlement sur deux fronts. Le premier est physique : les femmes sont capables de se défendre elles-mêmes, sans recourir forcément à la loi qui implique une victimisation. Le deuxième est théorique : si le corps est repensé selon l'axe Spinoza/Deleuze, si la liberté (la puissance) du corps est pratiquée et non pas confiée à l'état (la loi), alors les mentalités changeront et le terme « harcèlement sexuel » n'aura plus de sens.

Pour clore cette partie, j'ai choisi une citation qui résume bien l'apport de l'axe Spinoza/Nietzsche/Deleuze & Guattari/Grosz, collectif de pensée se consacrant au corps

et à sa puissance créatrice. « *The subject, the social order, even the natural world are theorized in terms of the microprocesses, a myriad of intensities and flows, with unaligned or unalignable components which refuse to conform to the requirements of order and organization. In this sense, their understanding of the body and subjectivity as excessive to hierarchical control implies that the body, as the realm of affectivity, is the site or sites of multiple struggles, ambiguously positioned in the reproduction of social habits, requirements, and regulations and in all sorts of production of unexpected and unpredictable linkages. Through Deleuze and Guattari's perspectives, the body, bodies, flows in bodies rather than 'subjects', psychic beings, are what produce* » (Grosz, 1994 : 181). Il apparaît dans ce passage que la non-organisation est première par rapport à l'organisation. Ce qui existe avant tout est « une myriade d'intensités et de flux qui refusent de se conformer aux exigences de l'ordre et de l'organisation ». Le corps est par nature excessif et vit au-delà de la sphère du contrôle ; il vit avant tout dans la sphère des affects. Il est le site de nombreux combats : bien sûr il est parfois inscrit, contraint mais « le corps, les corps, les flux des corps produisent » le monde. Il est capable de provoquer des agencements tout à fait imprévisibles et inattendus. En cela le désir est ce qui surgit, une force primordiale.

Cette approche du corps et de son organisation est purement processuelle ; le corps est le lieu d'une bataille entre l'organisation et le désir, ce dernier étant conçu comme une force vitale produisant des agencements imprévisibles. La sphère sensuelle (les affects) possède d'évidentes possibilités émancipatoires, rejetant l'ordre et le contrôle. Ces possibilités sont liées aux pratiques corporelles expérimentées ou inventées par les individus, faisant sans cesse bouger les limites des corps. Ce n'est qu'à travers les pratiques qu'une émancipation peut exister. Plusieurs auteurs ont ainsi abordé la danse et son caractère libérateur : danser c'est parfois se fondre dans la masse et oublier son identité, c'est aussi sentir son corps se dilater, devenir plus léger, entrer dans un rythme nouveau. Le mouvement corporel, que ce soit la course à pied, le vélo ou la dérive situationniste (cf. Debord), permet une réorganisation des organes. Le mouvement est pur *embodied agency* : il ne s'agit pas d'entrer artificiellement dans d'autres états de conscience, mais juste d'expérimenter de nouveaux agencements avec son corps. Il convient donc à présent d'aborder le mouvement à travers le concept de geste, central pour ma recherche.

#### IV. Gesticuler

Le geste a récemment acquis une légitimité dans les études liées à l'organisation (ten Bos, Bazin, Bouilloud & Deslandes (*working paper* Egos 2013)). Il m'intéresse parce qu'il peut être théorisé comme une action corporelle ; il est donc fortement lié à la notion de *embodied agency*. Là où l'habillement en tant que résistance peut prendre de l'ampleur collectivement, un geste, même individuel, a une autre puissance. Faire un geste, dans le sens physique du terme, c'est mettre en avant son corps plutôt que sa parole, son intellect ou son apparence. Un mouvement peut aussi être une fuite hors du dialogue ; c'est le cas des gestes exprimant un refus d'engagement du corps. Le geste a donc une dimension politique très marquée. Laurent Thévenot, évoquant les manifestations récentes des indignés, s'exclame : « dans la rue le langage ne joue aucun rôle, tout est question de gestes »<sup>2</sup>. La performance d'art, se situant entre l'art, la vie et le politique, opère principalement par gestes ; les artistes mettent en jeu leurs corps et perturbent parfois les dispositifs du pouvoir (Formis, 2010). Afin de comprendre le caractère politique du geste, je m'appuierai sur un court texte daté de 1992 du philosophe italien Giorgio Agamben intitulé *Notes sur le geste* (Agamben, 2002). René ten Bos, lecteur d'Agamben, a pour sa part travaillé sur la signification morale du geste, en s'intéressant notamment à l'étonnante genuflexion de Willy Brandt à Varsovie (1970), geste de pardon jugé à l'époque indigne d'un dirigeant politique (ten Bos, 2011).

Le geste est un signe émanant du corps ; il est souvent signifiant et se distingue de la mimique et des expressions du visage. « *Gesture is nonpractical, nonlinguistic discrete body movement that arises from the intention to express something. (...) Gestures are discrete spurts of body movement, which occur in the background of a period of nongesturing* ». <sup>3</sup> L'accent est mis sur la discrétion : un geste est un petit mouvement qui fait suite à une certaine immobilité du corps. Il s'agit souvent d'un mouvement simple et rapide, destiné à être compris en temps réel. Ainsi l'idée d'un geste lent et diffus semble paradoxale (ten Bos, 2011 : 282). La définition ci-dessus restitue la dimension communicationnelle du geste, à savoir la relation qu'il entretient avec le langage. Néanmoins, c'est principalement le caractère incisif du geste « indépendant » (de la parole) qui me semble avoir une dimension politique. À la différence du réflexe ou de

---

<sup>2</sup> Conférence du 2 mai 2013, CBS, Copenhague

<sup>3</sup> Entrée « Gesture in linguistics » *International encyclopedia of the social and behavioural sciences*, Pergamon, 2001

certains mouvements involontaires ou appris, le geste contient une intentionnalité : le terme « geste » sous-entend en effet une certaine élaboration venant d'un sujet conscient.

Il existe tout un répertoire de gestes, variant assez fortement selon les cultures : s'embrasser ou se faire la bise, serrer la main, taper dans le dos, lever le pouce ou tendre la main, faire le doigt d'honneur ou la révérence, applaudir ; ce sont principalement des gestes de politesse ou d'impolitesse, en tout cas ils sont destinés à l'autre. Goffman parlait de *body gloss* pour définir tous les petits gestes auxquels on ne pense pas forcément mais qui ont un rôle prépondérant dans l'interaction sociale. Les gestes en danse portent des noms, c'est le cas des différents pas, sauts, pirouettes que les danseurs apprennent à exécuter ; les positions quant à elles portent des numéros. Les écoles de commerce proposent souvent des formations dont le but est de savoir maîtriser le langage « non-verbal », formations qui laissent inmanquablement des traces. « *When a political leader or a CEO gives a lecture, the audience usually expects her to be more than just the words she utters. It is as if the body tells something about the veracity of what is being said* » (ten Bos, 2011 : 284). Le geste ne s'oppose pas à la parole ; il l'accompagne, l'accentue, la clarifie, la remplace parfois. Ainsi, les gestes sont le plus souvent codifiés par les différents registres d'action dans lesquels ils s'insèrent.

Cependant, le geste dépasse largement la dimension du signe. Il existe une infinité de gestes plus flottants, plus étranges : ils ne signifient rien et ils n'ont pas de visée esthétique particulière. Ces gestes, que l'on pourrait appeler « purs », ne semblent pas adaptés pour l'action collective où il s'agit avant tout de communiquer de manière efficace, de rassurer son interlocuteur ou de se coordonner en vue d'une œuvre commune. Gesticuler serait dans cette optique le contraire du geste : une sorte de mouvement sans début ni fin ne signifiant rien de spécial, ayant souvent le don d'énerver les autres. Selon Agamben, la bourgeoisie occidentale aurait définitivement perdu ses gestes dès la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Avec la naissance de la psychologie et sous l'action de « puissances invisibles », l'homme se serait retiré dans une analyse de lui-même, ce qui aurait conduit à une mise à distance du corps et du geste, à la perte d'un certain naturel. La perte des gestes signifie deux choses : d'une part la perte de leur contrôle, « à un moment donné, toute une génération a ainsi perdu le contrôle de ses gestes pour se mettre à gesticuler et à déambuler frénétiquement » (Agamben, 2002 : 63), d'autre part la perte de leur désinvolture, d'une certaine aisance



corporelle (« désinvolte » est un mot d'origine italienne qui signifie se développer dans l'espace, être dégagé dans ses attitudes).

À travers cette analyse se profilent deux caractéristiques majeures du geste : le contrôle et l'aisance, celle-ci comportant une dose de relâchement. Le geste implique à la fois une certaine maîtrise corporelle, parfois même une technique, et une ouverture du corps, une capacité à se développer dans l'espace et à y improviser des mouvements. Selon Bourdieu, le corps du bourgeois se caractérise par une certaine ampleur de ses gestes, de sa posture et de sa démarche, celle-ci se matérialisant par la quantité d'espace occupé. Sans avoir recours à la ventripotence, jadis liée au statut social, le bourgeois a des gestes déliés ; il se déploie dans l'espace, s'y impose. Les grands gestes indiquent à la fois une certaine aisance corporelle et un contrôle de soi. (Dans ce contexte un corps qui gesticule sera automatiquement renvoyé à son insignifiance, comme un enfant dont on ne comprendrait pas les balbutiements.)

Ce sont ces grands gestes, cette aisance, que la bourgeoisie aurait perdu et qu'elle cherche à se réapproprier, notamment à travers le cinéma. « Une époque qui a perdu ses gestes en est du même coup obsédée ; pour des hommes dépourvus de tout naturel, chaque geste devient un destin » (Agamben, 2002 : 63). Nous serions obsédés par la possibilité d'un geste dans un monde où tout n'est que spectacle.

Mais de quels types de gestes Agamben parle-t-il précisément ? Le geste implique de prendre sur soi, d'assumer et de supporter ; l'étymologie du terme contient en effet la notion de responsabilité. C'est pourquoi il est un engagement : « le geste ouvre la sphère de l'*éthos* comme la sphère la plus propre de l'homme » (Ibid : 68). Il s'oppose radicalement à la marchandise : « ni valeur d'usage, ni valeur d'échange, ni expérience biographique, ni événement impersonnel, le geste est l'envers de la marchandise, qui laisse précipiter dans la situation les 'cristaux de cette substance sociale commune' » (Ibid : 90). (Les termes « spectacle » et « situation » sont ici le signe de l'influence considérable de l'œuvre de Guy Debord (1967) sur Agamben.) La pratique politique est ainsi la création de situations où le geste devient possible, situations où le succès communicationnel n'est cependant jamais garanti. Pour Agamben, une vraie communauté ne peut être qu'une communauté qui n'est pas présumée. Au cours d'une performance d'art par exemple, c'est souvent

l'incompréhension entre artiste et public qui crée une situation, un contexte social où chaque geste acquiert une ampleur.

La réflexion d'Agamben dépasse donc l'idée du geste comme quelque chose de signifiant. Il le distingue à la fois de l'agir (*praxis*) et du faire (*poiesis*), qui portent tous deux en eux l'idée d'un but ou d'une intention. Il est pour lui une activité qui s'est libérée de toute téléologie : « le geste présente des moyens qui se soustraient *comme tels* au règne des moyens sans pour autant devenir des fins » (Ibid : 68). Le geste est donc comme suspendu entre fonctionnalité et finalité, et c'est cela même qui lui confère sa dimension politique ; c'est en faisant l'expérience du geste que la sphère éthique s'ouvre à l'homme. Si la danse est geste, c'est non pas parce qu'elle cherche à créer une expérience esthétique (ce qui est une fin), mais parce qu'elle est pur moyen. « La danse consiste tout entière à supporter et à exhiber le caractère médial des mouvements corporels » (Ibid : 69). Tout comme une poésie fait parfois surgir le langage pur et le son des mots, une danse, un mime ou une performance d'art met en scène le geste en tant que tel. Le geste, quand il dépasse le langage et les normes sociales, donne une dimension éthique et politique aux corps.

La possibilité d'un geste sous-entend donc la création d'une situation, mais également un état d'esprit ouvert, une présence corporelle. « *A gestural openness to what things are presupposes the presence of a responsible and contemplative mind* » (ten Bos, 2011 : 286). Le geste étant une manière de s'engager dans le monde, il est aussi ce qui rend possible une communion entre des individus ; en ce sens il est une ouverture des corps. Les organisations sont-elles capables de produire ce type de gestes ? Elles auraient perdu cette capacité suite à une perte de leur sensibilité : « *organizations may have lost this capacity because they have lost a sense of embodiment. The world of organization and management is a part of a broader culture in which words function as empty shells that are no longer attached to what people feel or sense* » (Ibid : 289). Les mots et la rationalité qu'ils véhiculent seraient prédominants dans l'organisation, éloignant encore la possibilité d'un geste. Dans ce contexte de disparition, le geste acquiert peut-être une dimension politique plus grande, au-delà de sa nature proprement éthique.

Pour revenir au corps organisé et à une approche un peu plus concrète du geste, la question de sa teneur physique se pose. Dans quelle mesure le geste projette-t-il le corps au dehors de lui-même, l'ouvrant vers d'autres possibles ? Philippe Roy, philosophe et grand lecteur

d'Agamben, met l'accent sur l'équilibre (Roy, 2012). « Il y a un centre de gravité des gestes, un point zéro du corps. Quand je fais un geste, je ne suis pas projeté par ce geste, je peux retourner sur mon centre, c'est-à-dire mon équilibre. L'équilibre est le prérequis pour effectuer un geste. Un geste doit être habité, assumé »<sup>4</sup>. Les gestes contiennent des affects, des émotions, une sensibilité qui se déploie dans l'espace, mais ils restent mesurés, intentionnels. Le corps s'ouvre en effet pour faire un geste, mais il ne se laisse pas pour autant envahir par les affects qui pourraient compromettre son équilibre. J'ai parlé des raves ou de la samba qui sont une sorte de perte du corps dans une masse composée d'autres corps en mouvement. Le geste individuel accompli dans un contexte plus organisé est d'une nature différente ; il implique un tout autre engagement, c'est un geste qui se distingue, qui en provoque un autre peut-être. Esquisser un pas de danse dans un lieu et un temps qui ne s'y prêtent pas, et peut-être y inviter les autres, semble un acte visant à « reconfigurer le sensible » (Rancière, 2000). Les activités et les gestes restent trop souvent confinés à des espace-temps qui leur sont destinés : chaque chose à sa place, chacun à son poste, il y a un temps pour tout. « Ce n'est pas le moment », dit-on à l'enfant.

Si j'ai choisi d'intituler ce chapitre « gesticuler », c'est pour mettre l'accent sur le côté informe et le non-sens propres à la sphère gestuelle. Dans un monde où tout est organisé, le langage désordonné et parfois hésitant du corps réintroduit un doute, une fracture. Gilles Deleuze comme Giorgio Agamben sont tous deux fascinés par le non-humain, le non-encore-formé, l'entre-deux. Ainsi les bruits d'animaux, le bégaiement, la gesticulation, la claudication, la folie propre aux corps deviennent des sujets passionnants. Les personnages de Kafka ou de Beckett ou encore les expérimentations d'Artaud et de tous ses héritiers portent en eux une puissance expressive qui dépasse largement l'humain ou l'organisé. Gesticuler n'est donc pas tout à fait le contraire du geste ; cela pourrait aussi constituer sa dimension expérimentale.

Peu d'études se penchent sur le geste en tant que tel ; les mouvements des acteurs en contexte organisationnel sont rarement observés pour eux-mêmes. Les chercheurs privilégient le plus souvent l'analyse des mots ou des discours, les observations des corps ne constituant rien de plus qu'un arrière-plan. Il faut dire qu'il est difficile d'isoler le geste

---

<sup>4</sup> Conférence du 20 mars 2014, centre des études critiques, Paris

de son contexte, ce qui rend son observation compliquée. Une étude propose cependant une méthodologie assez innovante permettant de comprendre la connaissance passant par les corps (*intercorporeal knowing*) ; des enregistrements vidéo d'une unité d'anesthésie dans un hôpital pédagogique sont décortiqués afin de comprendre le rôle du corps dans la coordination des différents personnels médicaux (Hindmarsh & Pilnick, 2007). Les gestes et leur caractère routinier sont au cœur de cette étude : « *as analysis progressed we identified significant moments of closely coordinated embodied conduct, which we transcribed further by marking the onset, development and withdrawal of significant gestures and glances in temporal relation to the talk* » (Ibid : 1401). Les gestes sont décryptés dans leur relation au langage et aux regards ; les médecins ne parlent pas beaucoup mais ont tout un vocabulaire corporel lié aux artefacts devant être utilisés à tel ou tel moment ou aux actions se préparant sur le corps du patient. Les auteurs notent que le corps ne peut être isolé en contexte de travail : « *we should not be tempted to construct a perimeter around the body, but rather recognize how participants see bodies; that is within, and with regard to, material contexts of tools, technologies and the like* » (Ibid : 1414). Le corps au travail fait partie d'un agencement composé d'outils, de signes, de technologies, d'autres corps aussi. Les méthodologies visuelles semblent prendre de l'ampleur dans les études de l'organisation, ce qui pourrait signifier une attention plus grande portée aux gestes.

Une autre contribution intéressante intègre les gestes dans son analyse : « Business is Show Business » (Biehl-Missal, 2011). Les grand-messes managériales, à savoir les assemblées générales et les conférences de presse de quelques grands groupes allemands, sont analysées comme des performances théâtrales. L'article contient des photos en couleur qui montrent bien le soin apporté à la scénographie de ces événements. « *The study accounts for the aesthetic experience and describes the complex interplay of scenography, lighting, clothing, managers' performance style, rhetoric, and audience interaction, showing that these organizational events are co-created and contested theatrical performances with a potential for resistance and possible change as well as for persuasion* » (Ibid : 619). Les dirigeants, décrits comme des acteurs accomplissant une performance, sont décryptés en partie à travers la nature de leurs gestes. Pour décrire le style de leur performance, l'auteur décrypte la relation entre leurs gestes, leurs voix et leurs postures, y relevant par exemple des contradictions (un manager parlant d'équilibre en adoptant un style corporel très nerveux et précipité). En s'appuyant sur la théorie théâtrale, elle classe les gestes en *indexical*, *metaphorical* ou encore *supporting gestures*. Les dirigeants allemands

lisent souvent dans le texte, ont peu de contact visuel avec l'audience et font peu de gestes, leur style corporel étant particulièrement inhibé lors des assemblées générales. Un seul dirigeant allemand (sur 36 meetings observés) a fait un usage répété et conscient de nombreux gestes : « *CEO Werner Seifert from the transaction services provider Deutsche Börse metaphorically depicted the organization as a 'machine' which 'transforms complexity in energy' (speech manuscript AGM 2003) by, amongst other things: clasping his fingers, which may connote 'networked'; reproducing a 'safe' basket; and spreading his arms 'promisingly'* » (Ibid : 638). L'auteur se demande pourquoi les performances sont si similaires, les voix si monotones et les corps si peu expressifs. Ne pouvant y lire une stratégie esthétique, elle en conclut que cela résulte d'une certaine attente de conformité ; la voix et le langage corporel du dirigeant, signes de sa subjectivité, ne peuvent en effet dénoter par rapport à la scénographie générale et au script fourni par l'organisation. Les gestes sont souvent imprévisibles et difficiles à interpréter ; c'est pourquoi il convient de les éviter. Dans sa conclusion, Biehl-Missal fait remarquer que les situations esthétiques, et j'entends ici à la fois les situations soigneusement préparées et celles qui surgissent, devraient être analysées du point de vue de leur potentiel sensible et transformationnel. Selon elle, même les situations de pur spectacle contiendraient des éléments disruptifs.

Adoptant un cadre théorique liée à la routine organisationnelle, un article plus récent dépasse le côté strictement fonctionnel du geste en abordant également sa dimension esthétique et relationnelle (Bazin, 2013). Cette étude ne se base pas sur l'observation de gestes réels mais sur des sources secondaires, à savoir trois livres relatant des expériences de travail à la chaîne en usine (Georges Navel, 1979, Robert Linhart, 1981 et Nicolas Hatzfeld, 2002). Les auteurs de ces livres parlent d'une intelligence corporelle et d'une intuition particulière découlant du travail à la chaîne. Ils abordent également le plaisir et la fierté qu'ils éprouvent vis-à-vis d'un geste bien accompli, et cela au-delà de la fatigue éprouvée par le corps. Enfin, certains gestes sont décrits comme élégants et certains travailleurs comme ayant un style, une signature. « *The workers' mastery not only is presented in terms of the productivity but is also sensorially described through pace, ease and elegance* » (Bazin, 2013 : 389). Le rythme du corps dans sa relation avec des machines de production est en effet quelque chose qui pourrait acquérir une dimension esthétique (cf le film *Dancer in the dark*). « *Indeed, technical gestures cannot be fully understood without accounting for the elegance that practitioners*

*develop and appreciate both individually and collectively*» (Ibid : 389). Tout cela contredit radicalement les idées que l'on peut avoir sur le travail industriel sans le connaître, même si l'on peut se demander si les auteurs, qui sont aussi des chercheurs, ne le subliment pas un peu. Yoann Bazin soulève également un aspect nouveau : le lien entre l'artefact et le geste. En citant Merleau-Ponty, pour qui « les choses passent en nous, et nous dans les choses », il aborde la fusion qui peut avoir lieu entre les travailleurs et leurs outils durant les routines organisationnelles que sont les gestes (Ibid : 390). On peut penser ici à l'artisan qui fait passer quelque chose de lui-même dans l'objet qu'il crée de ses mains.

Le geste peut donc être étudié de multiples façons, et les auteurs soulignent tous sa capacité à transmettre quelque chose de différent, c'est-à-dire à être plus efficace que les mots. Les médecins n'ont ainsi pas besoin de répéter toujours les mêmes expressions liées aux tâches en cours ; le geste est pour eux un levier de coordination. Les dirigeants se distinguent parfois par une gestuelle dénotant par rapport à une scénographie très contrôlée. Les ouvriers acquièrent une élégance liée à la facilité apparente avec laquelle ils accomplissent une tâche. Une fois le geste de travail maîtrisé, une certaine légèreté et aisance corporelle rend peut-être même possible un jeu gestuel. Les trois articles ci-dessus, bien qu'ils aient une approche empirique intéressante, n'abordent pas vraiment la dimension politique et esthétique du geste, à savoir sa capacité à constituer une sphère à côté du langage, dans une certaine mesure à « reconfigurer le partage du sensible », selon l'expression de Jacques Rancière (2000). L'approche de Bazin surtout souffre des limites caractérisant beaucoup de contributions se revendiquant du champ des *organizational aesthetics* (OA) : si elles voient le beau ou le laid, notamment à travers la sensibilité des acteurs, elles voient rarement le potentiel émancipatoire du sensible ou de la sensualité. Seul ten Bos, s'appuyant sur la philosophie d'Agamben, lie le geste à une sphère politique et éthique ; ainsi le pardon de Willy Brandt à la Pologne tient tout entier dans sa gémissement et eut de réelles conséquences politiques. S'ils prenaient conscience de cette puissance politique du geste, les corps pourraient acquérir une toute autre puissance face à l'organisation. La dimension critique du corps prend peut-être naissance dans le geste.

### Conclusion du chapitre 3

J'ai fait état dans ce chapitre de réflexions qui pensent d'une autre manière le rapport entre corps et organisation. Le corps peut aussi être conçu comme un acteur à part entière, encore largement inconnu et donc pas si contraint que cela. Ses frontières étant à la fois poreuses et mouvantes, les possibilités d'agencement avec les autres, qu'ils soient corps, animaux ou machines, sont infinies. Organiser son corps est un processus qui change tout au long de la vie mais aussi au cours d'une journée. Le corps utopique, le CsO, le geste sont des manières de théoriser le corps organisé qui dépassent la perspective du contrôle présentée dans le second chapitre. Ces concepts offrent l'idée d'un corps vivant, changeant voire mutant, débordant largement des frontières que l'organisation ou les normes sociales essaient de lui imposer. Chaque corps crée ainsi ses propres frontières mais est aussi constamment attaqué ou séduit par des forces qui lui sont extérieures. Dans une certaine mesure c'est le corps et sa puissance qui expulsent le sujet de son identité trop étroite. Mais il existe sûrement d'autres visions du corps, notamment dans les cultures non-occidentales.

Ce qui est nouveau dans ces différentes visions est le pouvoir lié à l'expérimentation. Il est possible de partir de son propre corps pour enrichir sa compréhension du processus d'incarnation ou d'incorporation, et ceci passe aussi par l'exploration de pratiques corporelles nouvelles. Penser avec le corps, et donc mobiliser tous les sens, c'est découvrir un monde différent. Il s'agit surtout de se rendre capable de percevoir les choses autrement. Les corps déviants ou du moins différents, fous, malades, drogués, animaux, artistes, sportifs, cyborgs, handicapés, tous les êtres qui ont pu être qualifiés de « monstrueux » (Thanem, 2011), devraient probablement être approchés et mieux compris ; cela permettrait de dépasser une vision trop fixe du corps, trop souvent liée à sa normalité. Pour autant, il ne faudrait pas faire l'apologie des corps différents ou de la corporalité, comme ont tendance à le faire certains auteurs critiques. Il suffit peut-être de garder en tête la phrase de Spinoza. « On ne sait pas ce que peut un corps... »

Même si écrire est une activité incarnée, cette réflexion est loin d'être suffisante pour comprendre ce qu'est le corps organisé et il peut même sembler paradoxal de vouloir

théoriser le corps vécu. L'écriture s'attache à fixer et à ordonner les choses, sauf à adopter un style différent, à faire danser les mots. Le développement des sports extrêmes (coureurs de fond en montagne, sauts à l'élastique ou en parachute, alpinisme, surf sur des vagues géantes, ski hors piste, etc.) est peut-être le signe d'une volonté de sortir du corps ou en tout cas de repousser ses limites, sortir de la situation de stase. Le corps n'est pas toujours à la recherche d'équilibre ou de plaisir, mais aussi de douleur, d'excès divers ; Deleuze dirait qu'il cherche à se déterritorialiser ou qu'il est dans un devenir-imperceptible. Ainsi, la non-organisation permet aussi d'acquérir une vision plus réaliste du corps. Tendre vers la nature, vers l'animal, vers l'infiniment petit, vers le dehors, c'est là le potentiel du corps, son épaisseur et son intensité, sa légèreté aussi.

Le corps a la possibilité de se désarticuler en créant des agencements de désir et ainsi provoquer des ruptures au sein de son organisation mais aussi peut-être de l'organisation. Il semblerait qu'il soit plus facile de trouver des corps résistants que des Corps sans Organes dans les entreprises. Il semblerait qu'il soit plus facile de faire un geste ou de créer une situation que de vivre en corps utopique. Le but de ce chapitre était de pointer des possibles ; ainsi les pratiques artistiques et politiques semblent être une manière d'aller vers le non-organisé. J'ai parlé de la performance d'art, de la danse, du geste, du chant ou du cri, il faudrait parler du sport, du voyage ou de l'amour charnel, toutes ces pratiques corporelles projettent le sujet vers un ailleurs, pulvérisant peut-être son identité.



## Synthèse de la revue de littérature et questions de recherche

Le champ « corps et organisation » se caractérise par une grande diversité de contributions : nombreuses sont les féministes soulevant la question du corps, que cela soit dans une perspective de contrôle et d'oppression (discours dénonciateur) ou de fluidité et de puissance (discours émancipatoire). Elles sont relayées aujourd'hui par un certain intérêt pour la masculinité que beaucoup d'auteurs, hommes ou femmes, cherchent à redéfinir. Les études sur le corps sont souvent liées à des questionnements sur la sexualité, le genre ou l'identité incarnée. Si l'organisation déssexualise les corps, ceux-ci semblent habités par une puissance qui la dépasse. Le corps est organisé jusqu'à un certain point ; il se pourrait que sa non-organisation et sa part d'inconnu le caractérisent mieux encore que l'ordre ou la régulation.

Les normes corporelles telles que l'habillement, le niveau des voix, les gestes ou les déplacements dans l'espace peuvent être étudiées pour comprendre comment le corps s'organise dans différentes situations et professions. Le *body work* accompli varie fortement selon les occupations ; si une masseuse doit veiller à rester intègre face à son client, un consultant doit faire passer des émotions capables de convaincre le sien, un professeur doit incarner le savoir. Tous les professionnels, et surtout ceux pour qui le corps ne semble pas au centre des activités (professions intellectuelles), ne sont peut-être pas conscients d'accomplir un travail corporel. À tel point que l'on peut parfois se demander s'ils emmènent leur corps au travail, selon le titre d'un chapitre d'ouvrage précurseur : « do you take your body to work? » (Barry & Hazen, 1996). Les auteurs du champ « corps et organisation » évoquaient bien une marginalisation du corps, à la fois dans l'organisation et dans les théories de l'organisation. Ces deux niveaux sont liés : « *many organization practices remain under-theorized because there is poor theoretical development in organization theory on embodiment* » (Styhre, 2004 : 101). Le manque de développement théorique sur le corps organisé ou l'*embodiment* contribue à voiler certaines pratiques, et notamment les pratiques corporelles, qui restent sous-théorisées. Pour cela il faudrait aussi faire face aux réticences des acteurs : les questions de corps, de santé ou de sexualité sont souvent considérées comme trop intimes pour être abordées dans le cadre du travail. Ne pas approcher la question du corps peut néanmoins avoir des conséquences politiques ; l'organisation ou la profession assigne une identité aux individus, celle-ci conduisant souvent à la fermeture des

frontières des corps et à une augmentation de la distance entre eux, ce qui réduit probablement leur potentiel critique. Il s'agirait donc de théoriser le corps organisé dans toute sa complexité, c'est-à-dire comme un processus ou du moins comme un être aux frontières instables, sans identité fixe.

Il semblerait que la fiction, l'art et l'étude de situations non-routinières soient très utiles pour déclencher une réflexion liée au corps. Penser le corps comme un processus n'est pas chose aisée, il convient pour cela d'imaginer ses extensions, ses agencements avec les autres et ses devenir. Ainsi, mon étude de cas, une intervention de danse dans une banque, semble particulièrement adaptée pour dire quelque chose d'inédit sur le corps organisé et non-organisé. Cette intervention d'art met en effet en relation deux mondes très différents : celui des arts du corps et celui de la finance.

En m'en tenant à la structure de ma revue de littérature, mes questions de recherche peuvent se décliner sur trois niveaux. Premièrement, pour combler un manque repéré par Gärtner (2013) dans la littérature, à savoir que le *body work* a surtout été étudié dans les professions manuelles ou de service, je me demanderai quel type de travail corporel est accompli par les professions intellectuelles. Comment le corps du consultant, du banquier, du chercheur ou du comptable s'organise-t-il dans le cadre de sa profession mais aussi aux marges de celle-ci ?

Deuxièmement, comment les corps sont-ils contrôlés par l'organisation ? Comment les individus font-ils face au contrôle ? Quelles sont leurs éventuelles stratégies de résistance corporelle ?

Toisièmement, peut-on déceler des mouvements de non-organisation au travail, à savoir des corps utopiques ou des CsO ? Les expérimentations charnelles sont-elles observables au travail et dans ce cas où mènent-elles ? En dernier lieu, le corps peut-il acquérir une dimension critique face à l'organisation ?

# Méthodologie

---

Les métiers bancaires, et notamment celui de trader, suscitent l'intérêt des chercheurs en sciences humaines depuis quelques temps (Godechot, 2005). Cela est peut-être dû à la crise de la finance mondiale et à la prépondérance de la sphère de la finance au sein de l'économie planétaire. Chaque fois qu'au cours de mes années de thèse j'ai mentionné que mon terrain était une banque d'investissement américaine, j'ai rencontré un vif intérêt. Il semblerait que l'étude des routines et des comportements propres au monde de la finance puisse éclairer certains de ses dysfonctionnements.

J'étudierai le corps dans sa matérialité, tel qu'il est vécu au quotidien par les membres de l'organisation, que cela soit dans la sensualité, la sexualité, la souffrance ou le plaisir, l'affirmation de soi ou encore l'indifférence, le retrait, l'absence des corps. Mon niveau d'analyse est principalement individuel et interindividuel. À travers une étude détaillée des corps des banquiers, aussi bien de l'extérieur (observations et traces visuelles) que de l'intérieur (entretiens semi-directifs sur le corps), je chercherai à comprendre comment ils s'incarnent au quotidien et quelle est la place du corps.

Une intervention d'art dans une banque peut être considérée comme une situation de non-routine pour les participants ; elle me semble intéressante parce qu'elle révèle, aussi bien dans les actes que dans les propos des participants, certaines caractéristiques du corps organisé. Après une présentation détaillée du contexte étudié, à savoir une intervention de danse contemporaine dans une institution bancaire américaine, je présenterai les spécificités des professions bancaires que j'ai choisi de rapprocher des professions intellectuelles, également appelées *knowledge-intensive professions*. J'expliquerai ensuite comment l'intervention d'art, approche engagée proche de la recherche-action, permet de révéler l'*embodiment* des banquiers. Dernièrement, il conviendra de préciser le positionnement méthodologique de l'étude et de présenter le mode de recueil et d'analyse des différentes données.

## Chapitre 4 Le contexte étudié

Ce chapitre vise à restituer le contexte au sein duquel s'est déroulée ma recherche. Après avoir décrit la structure et le phénomène étudié, je me pencherai sur les spécificités des métiers bancaires, les rapprochant notamment des professions intellectuelles. Une dernière partie visera à comprendre en quoi une intervention d'art peut être considérée comme une perturbation révélatrice de l'*embodiment* des professions bancaires.

### I. Une intervention d'art dans une banque d'affaires

Il convient de faire ici une description très générale de mon « terrain » : un établissement bancaire américain situé à Paris, au sein duquel ont eu lieu plusieurs interventions d'art. Je me suis rendue dans la banque assez régulièrement de décembre 2010 à mars 2013, la période la plus intensive étant l'année 2011. Pour des raisons de confidentialité, le nom de la banque, le lieu où elle est située, ainsi que les noms des salariés ou des artistes ne seront jamais mentionnés. La banque sera dénommée Bankia lorsque les salariés la désignent par son nom. Les noms de mes interlocuteurs sont tous des prénoms fictifs, sachant que le choix d'un prénom ne saurait être tout à fait neutre. Le but est de raconter le plus simplement possible mon entrée dans cette entreprise puis mes différents points d'ancrage, à savoir les événements et les personnes ayant généré les données formant la base de cette recherche.

Avant de me lancer dans la description, il convient de préciser le lieu depuis lequel je parle. N'ayant aucune expérience professionnelle dans le domaine de la finance et très peu de souvenirs de mon semestre d'introduction à la finance dans les années 90 à l'université de Lund en Suède, j'ai abordé le terrain avec un regard que l'on pourrait qualifier de novice. Le récit qui suit sera donc empreint de ma connaissance limitée des métiers de la finance, ce

fait pouvant par ailleurs être considéré comme un avantage. En effet, le regard porté sur les banquiers acquiert ainsi une certaine distance, utile pour les considérer avant tout comme des corps au travail. Je procéderai ici en entonnoir en commençant par une description générale de l'entreprise, en poursuivant sur le dispositif des résidences d'art, pour finir sur l'intervention se situant au cœur de ma recherche : le projet de danse. L'intervention de danse me semble être un excellent révélateur du corps organisé ou non-organisé ; elle permet notamment l'observation de gestes « purs », c'est à dire des gestes sortis de leur contexte dans un but principalement expérimental et esthétique.

#### a) La banque

Il s'agit d'un établissement composé de 220 personnes, bureaux français d'une grande banque d'affaires américaine. L'entreprise, pilier historique de la finance, jouit d'un prestige certain et d'une réputation de leader ; c'est une entreprise recherchée par les jeunes gens issus des grandes écoles de commerce, mais aussi de Sciences Po. Contrairement à d'autres grands acteurs de la finance, elle a su remédier aux scandales et reste jusqu'à présent une organisation assez solide. Les bureaux français sont situés au cœur de Paris, dans un lieu qui reflète bien l'image d'exception que cherche à véhiculer la banque. Il s'agit d'un bâtiment de style classique achevé en 1704 et dont la façade est classée monument historique ; il a été acquis par la banque en 1916. On trouve à l'accueil une petite brochure cartonnée contenant des informations sur le monument et ses salons de réception, souvent qualifiés d'exceptionnels. L'entreprise est donc ancrée dans un lieu patrimonial, ce qui pourrait contribuer à développer la relation des banquiers avec les objets d'art et en général avec les belles choses et les beaux décors. Par ailleurs on apprend assez vite en parlant avec les salariés que la banque possède en son siège une importante collection d'œuvres d'art, ce qui n'a rien d'étonnant dans ce secteur d'activités. Les banques possédant une collection d'art sont en effet nombreuses ; la plus importante en France est celle de la Société Générale (près de 350 œuvres originales et 700 lithographies), selon la personne qui en est responsable. La collection d'art de la Deutsche Bank a souvent été décrite comme la plus importante au monde, du moins autour des années 2000.

Les bureaux de Paris travaillent sous les ordres de Londres qui à leur tour dépendent de New York, où se situe le siège de la multinationale comptant 260 000 salariés dans le monde et travaillant dans plus de 60 pays. Lors de mes entretiens avec les salariés de Paris, certains d'entre eux m'ont fait part de leur sentiment d'impuissance ; ils manqueraient de marges de manœuvre pour traiter les spécificités du marché français. En cherchant « Paris » ou « France » sur le site internet global de l'entreprise, aucune information digne d'intérêt n'apparaît.

J'ai eu la chance de rencontrer Madame C.A., responsable de la collection d'art Bankia à New York, dans le cadre d'un événement artistique organisé à Paris en novembre 2012. Un document produit à cette occasion mentionne les chiffres liés à la collection : plus de 30000 œuvres exposées dans 450 bureaux à travers le monde. J'ai mené un entretien en anglais d'une trentaine de minutes avec Madame C.A. ; elle est à la tête d'une équipe de cinq personnes en charge de gérer et valoriser la collection d'art de la banque ; aucune de ces personnes n'est « expert » en histoire de l'art, la collection étant décrite comme « généraliste », mais également flexible et portable, reflétant le changement perpétuel de l'entreprise. La banque ne commande que très rarement des œuvres auprès des artistes ; Madame C.A. est la seule responsable des achats sur le marché de l'art. Elle mentionne à deux reprises que la banque est devenue très grande (*so big*), et ceci surtout depuis 2000, ce qui rend difficile l'organisation d'événements autour de la collection. À l'inverse, elle décrit les bureaux de Paris comme « intimes » (*intimate*), possédant donc un groupe de personnes (*core group*) susceptibles d'être réceptives à l'art au travail.

Voici comment je suis entrée en contact avec la banque en 2010. Un ami artiste et consultant m'avait parlé du travail de Léa dans la banque : infographiste et artiste, celle-ci organisait, m'avait-il dit, des événements artistiques destinés à ses collègues, notamment une performance avec son propre groupe de performeuses. Comme je m'intéressais aux interventions d'art en entreprise, j'ai contacté Léa grâce à une troisième personne, ami de mon ami, travaillant lui aussi dans la banque, au service externalisé de la reprographie. Lorsque je lui ai fait part par mail de mon intérêt pour son action artistique, Léa m'a invitée au vernissage d'une exposition de photographie qu'elle avait organisée pour les salariés dans la cafétéria de la banque en décembre 2010. Une dizaine de personnes extérieures à

l'entreprise, à savoir l'artiste-photographe et ses collaborateurs, quelques amis de Léa et moi-même, avons assisté au vernissage. Ainsi, j'ai pris « l'entrée des artistes » pour ainsi dire, ce qui a immanquablement donné une connotation artistique à ma présence dans la banque lors de la suite des événements et jusqu'en mars 2013. J'ai toujours été identifiée comme une personne proche des artistes ; un salarié m'a même demandé si j'étais une artiste.

Mon premier entretien officiel avec un représentant de l'institution bancaire se déroula en avril 2011, avec le responsable juridique - que j'ai dénommé Édouard - et Léa. Après un court échange dans un petit salon visant à leur expliquer mon projet de recherche, le cadre d'un contrat de confidentialité classique a été fixé. Le juriste a également mentionné que la banque aimerait lire ma thèse avant sa publication. Lorsque j'ai demandé s'il était possible d'avoir un organigramme des bureaux de Paris il m'a répondu :

Un organigramme n'aurait pas de sens à Paris, nous fonctionnons par lignes de métier, par silos. (Édouard, avril 2011)

Voici les six « silos » tels que décrits par le responsable juridique : banque d'affaires, marchés financiers, banque privée, banque commerciale aux entreprises, *asset management* et fonctions transversales (RH, comptabilité, service juridique etc.). Le mot « silo », souvent utilisé par les salariés, est parlant ; il s'agit d'un contenant et nous devons entendre ici « à informations ».

Tout est cloisonné, les endroits où il y a de l'information sont fermés. (Édouard, avril 2011)

Si l'on se reporte au site global de l'entreprise leurs *core businesses* sont divisés en quatre : *asset management*, *corporate & investment banking*, *private banking*, *commercial banking*. Une étude approfondie des différents métiers bancaires n'est pas mon propos ; il faut simplement mentionner que ces différents départements travaillent de manière très indépendante au sein des bureaux de Paris, chacun reportant qui à Londres, qui au Luxembourg, à Genève ou à Zurich, qui directement à New York.

Vous savez, on est tout petits en France, on passe beaucoup de temps au téléphone, ça rompt la culture. L'organisation physique ne reflète pas ce qu'on fait en France. Si les chasseurs sont ABC, et

les fonctions support XYZ, entre les deux ça ne se passe pas en France. Léa apporte un lien qui n'existe pas. Elle permet à des gens de se rencontrer. (Directrice des opérations financières, juillet 2011)

Parler sans cesse au téléphone avec l'étranger empêcherait les salariés de former une culture locale. Les bureaux de Paris sont donc à la fois petits, en nombre d'employés, et cloisonnés, chaque département travaillant indépendamment des autres. Ceci est confirmé par le directeur des fusions et acquisitions :

On peut travailler des années dans le même bureau sans jamais se croiser. (Ulysse, mars 2013)

Voici ce que disent deux très anciennes employées de la banque à propos de son évolution ces vingt dernières années :

Avant on était 600, on se disait bonjour, aujourd'hui on est 200, on se dit plus bonjour. (Responsable du courrier, décembre 2012)

Il y a une stratégie maintenant, tout est cloisonné... avant on était 800, et je peux vous dire que tout le monde se connaissait. Maintenant on isole les gens. Problème soit disant de confidentialité, ça me fait beaucoup rire. On cadre tout. (Assistante de direction, décembre 2012)

Les **espaces** de la banque reflètent bien un certain hermétisme. Après avoir franchi le comptoir de l'accueil, où l'on doit échanger sa pièce d'identité contre un badge numéroté portant la mention VISITEUR, on se retrouve devant un grand escalier en marbre blanc orné de lustres et un petit ascenseur richement habillé de bois aux teintes chaudes. Au premier étage se trouvent les luxueux salons qui fonctionnent à la fois comme salles de réunion, lieu d'accueil pour les clients et plus rarement salle des fêtes pour les salariés. Mais les différents lieux où travaillent les employés sont moins accueillants et beaucoup plus difficiles d'accès ; pour y pénétrer il faut se munir d'un *pass*, différent pour chaque département. La responsable du courrier dit posséder un *pass* qui ouvre toutes les portes, et ses mots en disent long sur l'impact du cloisonnement sur les salariés :

Le badge est l'ennemi de la conversation. Il faut montrer son badge, mais les gens se mélangent pas. (Responsable du courrier, décembre 2012)



En tant que personne extérieure, j'étais toujours précédée de Léa, mon *pass*. C'est elle qui m'accompagnait dans les différents lieux où j'ai mené mes entretiens, mais aussi à la cantine, ou aux divers événements festifs auxquels j'ai assisté. Mes observations de la vie collective de l'entreprise ont eu lieu principalement dans des moments de non-travail des salariés. J'ai donc surtout eu accès à des espaces relativement ouverts et neutres, c'est-à-dire des espaces communs à tous les salariés, à savoir le restaurant de direction, la cantine, la cafétéria, l'accueil, le local du comité d'entreprise, et surtout les salons de la banque. Deux entretiens seulement ont été menés dans les bureaux des salariés ; le reste du temps ce sont eux qui se déplaçaient vers moi, soit dans un bureau qui m'avait été attribué à côté de celui du comité d'entreprise, soit dans un des petits salons du premier étage. Le seul lieu de travail que j'ai pu observer plus longuement est la petite salle des marchés ; en effet, lors de ma première série d'entretiens (22 entretiens concentrés en une semaine en décembre 2011), mon bureau donnait sur la salle des marchés, ce qui a constitué une parfaite occasion d'observation non participante (je les voyais de haut sans qu'ils me voient).

Pour donner une idée de la fermeture des lieux de travail, il me suffit de restituer la réponse d'Édouard, le responsable juridique, lorsque je lui demandais de faire une journée de *shadowing* en banque d'investissement :

Pour ce qui est de pouvoir accompagner Léa durant une journée le sujet est surtout à traiter avec Madame C., la responsable de la conformité que vous aviez rencontrée à l'origine du projet. J'anticipe qu'elle pourrait être réticente parce que Léa est amenée à travailler avec les banquiers d'affaires sur des opérations financières très confidentielles. Vous avez certes signé un accord de confidentialité, mais je pense que l'on a le plus souvent évité que trop d'informations confidentielles vous soient communiquées. (Édouard, mail m'étant adressé, février 2013)

Or Léa me dit qu'elle ne travaille plus avec les banquiers ; son travail de graphiste est désormais distribué via une plateforme informatisée, ce qui selon elle est regrettable, car elle s'amusait bien avec eux.

C'est à travers Léa, et notamment grâce à ses activités artistiques au sein du comité d'entreprise, que j'ai construit ma réflexion sur le corps au travail. L'intervention d'art a agi comme un révélateur du corps organisé. En effet, les salariés de la banque sont sortis de leurs bureaux pour participer à la création d'une œuvre d'art collective pilotée par une danseuse. Ce contexte de recherche, qui a l'avantage de l'originalité, présente néanmoins

des limites. J'ai abordé l'entreprise par ses marges, ce qui pourrait s'apparenter à une approche *grass roots*. Même si son rôle au comité d'entreprise lui confère un certain rayonnement, Léa fait partie des « fonctions support » ; elle n'est pas au cœur du déroulement de l'activité bancaire. Dans une certaine mesure on peut donc dire que mon alliance avec elle ne présentait aucun danger pour la banque. Si j'avais été introduite par Ulysse, directeur du département fusions et acquisitions, les résultats de ma recherche auraient probablement été très différents. J'aurais peut-être eu connaissance des initiatives artistiques de Léa, mais sans pouvoir suivre leur déroulement du début à la fin, entrant ainsi dans le processus de création des artistes. D'un autre côté, j'aurais été en contact plus étroit avec le « cœur de métier », c'est-à-dire avec tous les différents banquiers et banquières ; cela m'aurait donné un accès privilégié à leurs routines corporelles et donc à leur manière d'incarner leur métier au quotidien.

Cela me mène assez naturellement à mon prochain constat d'ordre très général : **la césure qui existe entre les banquiers, et les « fonctions support »**. Léa est ce qu'ils appellent une fonction support, cette appellation regroupant toutes les personnes portant assistance au cœur de métier, les professions bancaires. Les « banquiers » sont entendus de manière assez large comme ceux qui rapportent de l'argent à la « maison », ceux qui sont en contact avec le client, appelés aussi « chasseurs » ou métiers *front*. Les fonctions support sont donc définies en creux et vont des ressources humaines aux informaticiens, en passant par le service juridique ou la trésorerie générale. Le comité d'entreprise est composé exclusivement de fonctions support, principalement des informaticiens et des assistantes, et semble vouloir pallier par ses différentes actions (voyages, fêtes, accès à la culture) un manque de reconnaissance au sein de la banque. La distinction très forte existant entre les banquiers et « les autres » pourrait s'apparenter à une forme de ségrégation sociale : un salarié m'en parle en effet en utilisant le mot « castes ».

« Léa apporte un lien qui n'existe pas », nous disait la directrice des opérations financières, qui elle aussi voit un fossé entre les « chasseurs » et les fonctions support. Ce fossé est amplifié par deux facteurs : d'une part le fait que les salariés travaillent souvent avec des bureaux situés à l'étranger, ce qui ne crée pas beaucoup d'interaction entre les personnes d'un même département et encore moins entre les personnes de départements différents, d'autre part le fait qu'il n'y ait pas vraiment de culture locale.

Elle (la culture) est liée à quelques rares personnes. Trois ou quatre personnalités qui ont un rôle qui dépasse le business. Mais il n'y a pas beaucoup de gens transversaux ; j'en fais partie, comme la directrice générale. Elle est très charismatique par rapport à son prédécesseur. Elle donne une couleur locale. Quelques fonctions : courrier, RH, CE, accueil. Ces gens-là sont le socle de la culture Bankia Paris ; maximum dix personnes. Le CE fait beaucoup de choses. (Directrice des opérations financières, juillet 2011)

Il semble paradoxal que les fonctions support, ainsi que certaines fonctions externalisées (c'est le cas du courrier et de l'accueil), si peu reconnues, forment « le socle de la culture Bankia Paris ». « Culture » est ici synonyme de création de liens entre les salariés, ces liens étant considérés par la direction comme l'apport majeur de Léa.

Lors de l'exposition organisée par Léa dans la cafétéria de la banque en décembre 2010, qui était aussi ma première visite de la banque, une salariée membre du comité d'entreprise m'a parlé d'une **enquête sur le stress** menée dans la banque par Marc Glady, sociologue de l'université Paris-Dauphine, en 2008. Elle me demandait de passer lui dire bonjour, ce que j'ai fait, peu après mon entrevue avec Édouard. Il m'a semblé judicieux de recueillir le point de vue d'un autre chercheur sur la banque et comprendre comment il avait abordé le terrain.

Le sociologue avait mené trois enquêtes (interventions) au sein de la banque pour le compte du CE, dont il a pu suivre le renouvellement partiel en 2007. Voici comment il le décrit :

Aujourd'hui c'est un comité atone, sans aucune capacité de positionnement sociopolitique. Il y a une dépendance très forte à l'emploi et au salaire ; certains membres sont clairement là pour se protéger d'éventuelles menaces sur l'emploi. Ils sont largement dominés par la RH et ne peuvent être acteurs qu'à la marge de l'organisation. (Glady, mai 2011)

Il s'agit d'une entreprise américaine ; ses dirigeants ne comprennent aucunement l'utilité d'une telle instance et certains managers français, suivant semble-t-il la norme américaine, ne lui apportent aucune considération.

Pour certains cadres le CE ne devrait pas exister ; il est là parce que c'est obligatoire en France. (Glady, mai 2011)

Le sociologue était clairement animé par une volonté d'assistance au CE, mais il a constaté l'impuissance du CE à être acteur de changement dans l'organisation.

Je n'ai jamais rien pu faire bouger, ne serait-ce qu'une once de transformation dans les relations, rendre le CE un peu plus acteur. (Glady, mai 2011)

Il a accepté de me prêter une version papier des résultats de sa dernière enquête, un dossier intitulé *Le stress au travail chez Bankia Paris, 3<sup>ème</sup> rapport d'enquête, juin 2009*. J'ai pris connaissance de ce document confidentiel en prenant soin de le rendre à son propriétaire une semaine après. J'ai recopié les passages qui me semblaient les plus intéressants, notamment les conclusions majeures de l'enquête.

L'enquête comportait deux principaux outils, un entretien mené avec 61 personnes tirées au sort ou volontaires et un questionnaire, administré à 53 de ces personnes, le plus souvent à la fin de l'entretien semi-directif. L'étude a été réalisée dans la banque d'avril à juillet 2008, par lui-même et Danielle Picard, une collègue de Dauphine. Les deux chercheurs ont interviewé des personnes de tous les départements. Ils ont pu constater que le niveau de stress ressenti global était très élevé, certains salariés étant déjà atteints de troubles psychosociaux, mais qu'il variait considérablement suivant les services. La cause majeure du stress est liée à une forte exposition à des comportements hostiles, c'est-à-dire d'une part des comportements méprisants (ignorer ses collaborateurs ou leur parler d'une manière brutale) et d'autre part un déni de reconnaissance du travail. Les conséquences sont des troubles du sommeil liés au travail fréquents ainsi que de nombreuses pratiques compensatoires nuisibles pour la santé (alcool, tabac, médicaments divers). La direction, me dit-il, a complètement ignoré ces résultats alarmants ; elle serait dans un « déni total » de l'exposition aux risques psychosociaux.

Ils estiment que les gens sont assez payés pour qu'ils n'aient pas à s'occuper de leurs questions de santé. (Glady, mai 2011)

Le sociologue parle d'une rationalité financière pure et d'une relation à l'argent qui peut aller jusqu'à la pathologie. Il dit également que les financiers ont une culture très individualiste. Il se montre assez intéressé par mon étude et me demande des nouvelles des personnes du CE. Il doute cependant qu'une telle initiative, c'est-à-dire le travail artistique de Léa au sein de la banque, puisse induire beaucoup de changements dans les relations

sociales ou interindividuelles. À la fin de notre entretien, il me conseille de comparer la banque à une organisation plus ouverte, dans le secteur du soin par exemple, pour voir si le système culturel, l'activité ou les rapports sociaux de travail font varier le rapport à l'art. Pour les banquiers il semblerait en effet que l'art soit en premier lieu un bien de consommation. J'ai néanmoins jugé le cas assez complexe et original pour m'y limiter ; avoir la possibilité d'assister au déroulement d'une intervention d'art du début à la fin n'est pas quelque chose de très commun.

Sans énumérer tous les départements et leurs spécificités quant au stress, précisons que les deux départements les plus touchés sont la banque d'investissement (et notamment les fusions et acquisitions), et la banque privée, l'un étant le département où travaille Léa, l'autre celui de personnes que j'ai rencontrées plusieurs fois. Les salariés se déclarant les plus touchés par le stress (qui sont aussi probablement volontaires pour participer à l'enquête) sont les fonctions d'assistance, de support et d'opérations de traitement. Le problème mis en avant par les sociologues dans leur conclusion est un soutien social insuffisant de la part du responsable hiérarchique ou des collègues. Or, le soutien social est à la fois utile au travail et bon pour la santé ; partager des émotions au quotidien permet de faire face à des situations de travail parfois pesantes. Les autres sources de stress, plus marginales, sont l'envahissement de la vie privée par le travail et la crainte de perdre son emploi. Le comité d'entreprise, remplissant une fonction sociale auprès des plus faibles, par exemple dans sa lutte pour sauvegarder les postes ou pour améliorer le dispositif de reclassement des salariés, est très apprécié par les fonctions support.

Ce rapport reflète parfaitement certains propos des employés que j'ai rencontrés, le plus parlant étant celui du supérieur direct de Léa, infographiste travaillant dans la banque depuis une dizaine d'années, victime de comportements clairement hostiles.

Au début j'allais vers les gens, j'envoyais la balle, mais elle ne revenait jamais, donc c'est pas la peine de converser avec ces gens-là, ils ne sont pas intéressés à toi. J'étais snobé. (...) Ici ça m'est arrivé de travailler le week-end ou toute la nuit avec quelqu'un, et le lundi matin ils ne vous disent même pas bonjour. (Le supérieur de Léa, décembre 2012)

Pour résumer la situation, je suis donc entrée dans un lieu extrêmement fermé, presque une institution totale au sens de Goffman, grâce à une ouverture créée par une personne passionnée comme moi par l'art contemporain. Mon but en 2011 n'était pas d'étudier la souffrance au travail mais l'impact de l'art sur les salariés ; l'enthousiasme de Léa me portait à penser que l'art allait créer des situations assez inédites, faites de rencontres improbables et d'expériences esthétiques.

#### b) Léa et le dispositif *Art & Entreprise*

Léa est à l'origine de l'intervention de danse ayant eu lieu au cœur de la banque. Lors de notre première rencontre en décembre 2010, j'ai tout de suite pressenti la difficulté de sa position, à la fois salariée de la banque et artiste. Lors de l'exposition de photographie qu'elle avait organisée dans la cafétéria, j'avais l'impression qu'elle « se pliait en quatre » pour satisfaire ses interlocuteurs si différents : d'un côté des personnes venues du monde de l'art contemporain parisien groupés autour de l'artiste-photographe, et de l'autre côté, des employés de la banque, ayant pour la plupart participé à sa proposition artistique qui se concluait par l'accrochage des photos. Léa, me présentant au micro, m'a aussi créé une place ; en effet la présence d'une chercheuse de l'université Paris-Dauphine conférait du poids à son dispositif *Art & Entreprise*, qui, je le comprendrais assez vite, souffrait d'un manque de légitimité.

J'ai mené trois entretiens avec Léa, le premier en janvier 2011 dans la cafétéria de la banque, le deuxième en janvier 2012 dans le local des doctorants à Dauphine, et le dernier à la fin de mon exploration du terrain en février 2013, dans un café rue de la Banque à Paris. Au-delà des entretiens, je suis devenue au cours de cette recherche l'amie et la confidente de Léa (à propos de ses difficultés avec *A&E*), ce qui s'est symboliquement matérialisé par un dîner chez moi en mars 2013. Au début je tenais à garder de la distance, de peur d'être identifiée par les autres interlocuteurs de la banque comme trop proche des artistes, mais plus j'apprenais à la connaître, plus cette relation strictement professionnelle me semblait artificielle. Il faut préciser ici que Léa est avant tout une artiste dans la banque ; elle a fait les beaux-arts et se considère comme une plasticienne. Ses collègues et amis de la banque la définissent également comme une artiste. Pour elle, travailler dans une banque était juste un

job alimentaire, et sa vraie vie se passait à côté, jusqu'à ce qu'elle s'investisse dans *A&E*, où elle semble avoir engagé toute sa personne. *A&E* est pour elle un moyen de peaufiner son identité d'artiste et de prolonger son œuvre. Loin de se conformer aux codes esthétiques de la banque (classique, chic, discret et élégant), elle a gardé son style vestimentaire un peu alternatif, que l'on pourrait qualifier d'excentrique (couleurs vives, coupes originales, chaussures hors du commun) ; son style est pour elle un moyen de s'affirmer.

En 2003 je suis restée dans mon style, avec des vêtements plus chics, je pouvais me le permettre. Dès que c'est *cheap* là-bas ça se voit. (Léa, février 2013)

Je peux avoir des habits qui sont colorés ou même sonores, quand je passe d'un bureau à l'autre ça claque, je ne vais pas me faufiler, je suis très ancrée, je suis vive, je peux bousculer un peu les choses, je m'y amuse maintenant. (Léa, février 2013)

De plus, elle envoie des mails en interne sur ses différentes activités artistiques hors du travail, les festivals où elle se rend, le groupe de percussion dont elle fait partie etc. Gardant une juste distance avec Léa, je n'ai pas hésité pour autant à lui dire que j'admire ce qu'elle faisait, et notamment son impertinence et sa ténacité face à ce milieu bancaire à l'apparence si austère.

Cette partie cherche à expliquer comment elle en est arrivée à faire des performances d'art dans une banque américaine, mais aussi à raconter comment elle le vit au quotidien, et comment les gens la perçoivent, elle et son action. Pour Léa, il n'existe pas de séparation nette entre vie professionnelle et vie privée, et c'est peut-être en cela qu'elle est si différente des banquiers ; en effet ceux-ci font une distinction très nette entre travail et hors travail. Ils parlent très peu de leur vie privée ou de leurs passions au travail et semblent se voir très peu à l'extérieur. L'art étant perçu comme un loisir et un choix personnel, il n'a pas de légitimité dans le cadre du travail.

Léa est arrivée au comité d'entreprise en 2007, en tant que représentante non-cadre des employés. Ce moment a été très important pour elle ; il signe en quelque sorte son entrée officielle dans l'entreprise, où elle est recrutée en tant qu'intérimaire en 2003. J'ai rencontré certains de ses proches, notamment des membres du CE qui ont suivi son évolution dans la banque. Son amie des débuts, cadre en banque privée, m'a décrit assez précisément les différentes étapes de son projet d'art. Elle y voit une nette progression, d'abord le simple

don d'art (œuvres accrochées), puis l'étonnement éprouvé lors de la performance d'art (les Mirettes), jusqu'au jour où elle décide de faire des salariés des acteurs à part entière de l'œuvre (projets de photographie et de danse). Au CE Léa a trouvé une tribune, elle me dit qu'elle y est entrée avec une idée précise : proposer de l'art aux salariés. Elle affirme vouloir faire de l'art relationnel et le mot « générosité » revient très souvent dans son discours ; elle veut offrir quelque chose à ses collègues et créer des liens nouveaux entre eux. Depuis ses débuts dans la banque, elle a toujours cherché à y faire entrer de l'art, mais sa position au CE l'institue en tant que représentante des salariés, plus légitime. Avec *A&E* ses propositions artistiques acquièrent un cadre :

Au début ici j'étais pas à ma place. Je n'avais plus que 10% de mon temps dans mon atelier (d'artiste). J'ai fait venir les Mirettes, mon groupe de performeuses. Avec l'intérim je jonglais. J'ai mis deux ans pour accepter que je ne serai plus dans l'atelier. Après j'étais plus sereine. L'arrivée au CE a été une rupture pour moi. C'est une porte qui s'ouvre pour mon affect. (Léa, janvier 2010)

À vrai dire Léa semble parfois un peu confuse quant à la chronologie de ses différentes propositions artistiques, ne faisant pas une nette distinction entre ses œuvres et les œuvres des artistes qu'elle a invités. Voici comment elle décrit son activité artistique au sein de la banque :

Ce n'est pas de la médiation. Je tisse une sorte de forme. Comment cohabiter ensemble autrement, penser autrement le monde de travail ? (Léa, janvier 2010)

Léa perçoit donc *A&E* comme la continuation naturelle de sa pratique artistique, quelque chose qui prend forme comme le fait une œuvre d'art, ce qui explique aussi pourquoi elle y tient tant. Je suis arrivée dans la banque au moment où son dispositif avait atteint une certaine maturité, et j'ai eu la chance d'observer le troisième événement, une intervention de danse, dans son intégralité. Avant de restituer le déroulement du projet de danse, je décrirai ici brièvement la série de projets proposés par Léa dans le cadre d'*A&E*.

Une performance d'art a servi de lancement pour *Art & Entreprise*. Léa a invité son groupe de performeuses les Mirettes (dont elle est membre sans pour autant le diriger) à faire une action dans le restaurant d'entreprise. Cinq ou six femmes avec des minijupes, de hauts talons et des perruques touffues, tous ces accessoires étant rouge fluo, se mettent dans des positions étranges : allongées sur les tables, par terre avec les jambes au mur etc. Après



cette action, certains salariés sont allés faire des photos avec les femmes rouges dans les salons. J'ai pu constater dans ma première série d'entretiens que cette action n'était pas passée inaperçue ; en effet les salariés ont été nombreux à mentionner les Mirettes.

L'année d'après, Léa a fait venir un artiste-photographe qui se spécialise depuis vingt ans dans les portraits d'employés au travail. La nouveauté est que cet artiste est assez reconnu dans le monde de l'art ; il est ainsi le seul intervenant ne faisant pas partie du réseau personnel de Léa. Il a proposé un projet intitulé *Dans les bras* qui consistait en portraits de duos de salariés, ayant de préférence une sorte de contact physique entre eux lors de la prise de vue (une main posée sur l'épaule par exemple). Le titre de ce projet est particulièrement décalé par rapport au contexte désincarné de la banque. En effet, un des problèmes que le CE tente de résoudre par différents moyens (et notamment les interventions de Marc Glady) est une certaine froideur, pour ne pas dire une inimitié, dans les relations humaines au sein de la banque. Le but de l'artiste est ici clairement de créer du lien, ou du moins d'évoquer la possibilité d'une rencontre charnelle entre des collègues. 26 employés ont participé, les portraits en duo des salariés donnant lieu à une exposition photographique dans la cafétéria.

Voulant aller encore plus loin dans une démarche artistique clairement orientée vers le corps, Léa a décidé en 2011 de faire venir une danseuse (son professeur de danse) spécialisée dans la « danse contact improvisation ». La danseuse a voulu travailler avec son ami, plasticien photographe, afin de tenter une œuvre participative avec les salariés. Ce projet, sur lequel je me focaliserai, s'intitule *On cherche un passage*.

Tous ces projets ont rencontré des échos très différents auprès des salariés. La direction donnait son autorisation à Léa pour chaque initiative, sans pour autant la soutenir ouvertement. En revanche son dernier projet semble avoir trouvé plus d'échos auprès des banquiers et de la direction. Il s'agit d'une série de conférences d'histoire de l'art portant notamment sur les peintures se trouvant dans les différents salons, principalement aux plafonds. Les banquiers emmènent souvent leurs clients dans les salons classés de la banque, et il est dommage, estime-t-on, qu'ils ne connaissent pas assez les lieux dans lesquels ils travaillent. « Voilà une intervention d'art qui pourrait enfin leur être utile dans leur business », me dit Marie-Claire, la nouvelle directrice de la communication. Léa a donc fait venir une de ses connaissances, une historienne de l'art travaillant aux Beaux-Arts de Mulhouse, qui a organisé une série de conférences dénommée *L'exception du...* (*adresse de la*

*banque*). Elle a mené des recherches considérables pour décrypter la mythologie peuplant les nombreuses fresques et ses détails, clins d'œil des peintres à la haute-société de l'époque. Elle a aussi trouvé des anecdotes sur les prestigieux propriétaires des lieux et leurs habitudes à travers les siècles. Mais les salariés, venus très nombreux à la première séance, délaissent le deuxième rendez-vous, mis à part le petit groupe d'habituels amis de Léa. Marie-Claire, qui était au départ très intéressée par le projet, m'explique : les banquiers ont estimé que la conférencière n'était pas sérieuse, à la fois sur le fond (conférence trop vague, portant trop sur les émotions et pas assez sur les faits) et sur la forme (elle leur a proposé de s'allonger par terre pour mieux regarder les fresques).

Là il y avait une histoire de corps, là l'image comptait, si elle avait été brillante, concrète, mais elle a été trop assimilée à Léa dans son look, elle était trop bab. (Marie-Claire, décembre 2012)

Ces propos reflètent bien la distance sociale, presque insurmontable, existant entre les banquiers et Léa ; quels que soient ses choix artistiques, elle ne leur semblera jamais du même monde.

Il est à noter que toutes ces propositions artistiques sont produites exclusivement par Léa et financées par le comité d'entreprise. Léa a carte blanche quant au choix des artistes, de la communication, des dates choisies, mais elle est aussi très seule dans sa démarche. *A&E* est donc perçu comme un projet personnel par les salariés. Le budget annuel d'*A&E* est de cinq mille euros tout compris, ce que Léa qualifie d'*arte povera* (mouvement italien d'avant-garde se revendiquant de moyens très pauvres pour faire de l'art). Au regard des moyens dont dispose très certainement la banque, un tel budget semble en effet modeste. De plus, Léa se trouve souvent dans l'obligation d'annuler un événement dans un salon si un rendez-vous business s'y profile.

Actuellement Léa n'organise plus rien dans le cadre d'*A&E*, préférant se concentrer sur ses projets personnels d'art, de musique et de danse. Après tous ces projets menés avec conviction et dévouement (il convient de préciser que le travail au CE se fait sur la base du volontariat), il semble qu'elle ait besoin de s'arrêter un moment pour faire le point. Son métier d'infographiste bancaire a aussi évolué et elle se pose des questions quant à la pertinence pour elle de cette « carrière » dans la banque.

Ça fait 10 ans que je suis là-dedans, maintenant avec le tableau de bord, je suis à la maternelle, la créativité s'est épuisée au niveau de mon job. Je me fais noter toutes les semaines, une note le jeudi soir, des graphiques, *no/yes*, tu passes ou tu passes pas. (Léa, février 2013)

Ayant traversé des périodes très difficiles de stress (dues notamment aux différents plans sociaux) et de remise en question personnelle suite aux difficultés rencontrées lors d'*A&E*, elle semble avoir atteint son quota maximum de don à l'entreprise et aux collègues en général. Elle dit devoir penser à elle maintenant, ce qui signifie à la fois sa vie privée et sa vie d'artiste plasticienne. Un verbatim, recueilli lors de notre dernier entretien au café, résume très bien le sentiment qu'elle éprouve quant à sa position dans la banque :

Pour moi je suis le fou du roi là-dedans. (Parlant d'une gravure retrouvée par l'historienne de l'art relatant la vie dans les salons autrefois), c'est un mec qui joue du banjo sur une petite estrade, dos au mur, il a sa place. C'est moi. (Léa, février 2013)

Le fou du roi, seul personnage pouvant sans conséquence se moquer du souverain, occupe une position unique à la cour. Léa évoque ici les désavantages de cette position : le fou est immobile, dos au mur, sur une estrade ; tel un pion ayant été placé là par un autre, il ne peut faire évoluer la situation. En dix ans elle a certes trouvé une place dans la banque, mais celle-ci ne lui permet pas d'évoluer professionnellement, c'est même le contraire qui se produit : sa place reste celle du fou. Elle souffre en quelque sorte d'une trop grande visibilité. Ceci est confirmé par un autre de ses propos :

Parfois ça me joue des tours d'être trop présente. Une fois qu'on y est, on ne peut plus descendre de la scène. (Léa, janvier 2011)

Il me semble ainsi avoir assisté à une extinction des espoirs de Léa quant au pouvoir de l'art participatif en entreprise, mais aussi dans une certaine mesure à sa non-évolution professionnelle au sein de la banque. Avec sa position au CE elle voulait certainement faire avancer sa carrière d'artiste en entreprise, améliorer les relations sociales au travail et par la même occasion avoir un impact sur son organisation tout en sortant de son identité de fonction support. Elle avait peut-être en tête une évolution vers la communication interne. Voici comment elle parle de sa motivation artistique telle qu'elle s'est développée lors de ses études d'art ; ses propos prouvent qu'elle poursuit une sorte d'idéal de changement social :

Je suis sortie des beaux-arts en 2000. Moi-même j'allais exposer en entreprise (elle était en contact avec des entreprises pour se procurer des matières premières, du coton notamment), je faisais de l'art dans la rue. Ma volonté plastique c'est la participation, avoir un impact sur la réalité. (Léa, janvier 2010)

Lors de notre première rencontre, j'ai eu le sentiment qu'*A&E* était dans une phase ascendante. Mais les expériences qui suivirent n'eurent pas le succès escompté, et ce malgré une participation deux fois plus grande des salariés par rapport à l'intervention d'art précédente. Après l'expérience ratée avec la conférencière, Léa était très découragée et me parlait de sa volonté de quitter la banque.

Quant il s'agit de décrire la perception que les employés ont de *A&E*, je me heurte à une première difficulté : comment interpréter l'absence répétée (et de manière générale le peu de monde présent) aux événements proposés par Léa de personnes ayant pourtant participé à la construction des œuvres ? Le plus évident semble être de l'imputer à un manque de temps ou à la timidité des participants. Pour l'intervention de danse le niveau de participation individuel était assez bon (53/218 salariés, prestataires inclus), mais lors de la restitution finale moins de 10 salariés étaient présents. Il semble difficile pour les salariés de se montrer auprès de Léa et des artistes, comme si cela pouvait compromettre leur image au sein de la banque.

Certains propos que j'ai recueillis concernant Léa et son action m'aident à comprendre les perceptions des salariés. Léa a quelques adeptes, principalement féminins, qui participent à « tout depuis le départ ». C'est le cas d'une cadre de la banque privée, de la responsable du courrier, de Valentine, banquière, mais aussi d'Édouard, qui même s'il ne participe pas, a beaucoup soutenu Léa.

C'est super motivant. On va faire quelque chose qui sort un peu du quotidien. L'outil de travail, entreprise, téléphone, moi-même, ma place, peut et doit être utilisé autrement. Je trouve ça rigolo, sortir de son milieu, ça fait parler, ça fait rencontrer d'autres gens. (Cadre de banque privée, décembre 2012)

Ce qui est bien ici c'est qu'on est en prise avec l'artiste. Là vous êtes animatrice, vous contribuez aussi à l'œuvre. (Responsable du courrier, décembre 2012)

Léa est au CE, c'est une artiste, on a envie d'aller vers elle, elle a une générosité qui donne envie d'aller vers elle, son envie de partager. Elle communique bien, on a envie de la suivre, y'a une adhésion. (Valentine, décembre 2012)

Mais l'action de Léa avec le CE est plus autonome, ce n'est pas institutionnel. (Édouard, décembre 2012)

Le plus de Léa c'est qu'elle agit en interne, dans les locaux. (Édouard, décembre 2012)

D'autres personnes, même si elles sont plus retenues et ne participent pas forcément, ont des propos plutôt encourageants ou même compréhensifs quant aux propositions de Léa. C'est le cas de la directrice des opérations financières, numéro deux de la banque à Paris, se déclarant comme son sponsor.

Léa est la seule personne à emmener de l'art, sa sensibilité. Les gens sont très cloisonnés dans leurs activités ici. Les gens passent leur journée au téléphone ; cela sectionne l'espace, divise les gens.

Quelques personnes, dont moi, sont donc devenues ses sponsors. Elle apporte quelque chose en plus, avec plus ou moins de succès. (Directrice des opérations financières, juillet 2011)

Lorsque je lui fais part de ma perception, à savoir le peu de gens présents aux événements artistiques, elle me répond :

Compte tenu de ma connaissance de la maison, on ne peut pas dire qu'il y ait si peu de monde que ça. Petit à petit elle crée une marque ; l'artiste chez Bankia. En tout cas les gens se posent des questions. Son objectif est le même que le mien : donner de la vie un peu commune à ce groupe. Pour cela tous les moyens sont bons. Elle nous bouscule par ses choix artistiques. Vous savez, on est à Versailles ici, notre vision de l'art est très traditionnelle. (Directrice des opérations financières, juillet 2011)

Léa bouscule les banquiers, les aide à se poser des questions, et notamment la question du corps au travail, en leur proposant des formes d'art peu présentes au travail, comme la performance d'art ou la danse. L'objectif pour la directrice est d'unifier les gens, de donner de la vie commune au groupe. Cela ne semble pas si éloigné des objectifs de Léa, à savoir se demander « comment cohabiter ensemble autrement ? ». Elle vient parfois aux événements proposés par Léa mais ne semble pas pour autant en faire la publicité, tout comme sa supérieure, la directrice générale. Comme le dit le *compliance officer* :

La direction de Paris ne s'est pas saisie réellement de l'initiative. (...) Un mail dix minutes avant la présentation pour témoigner de leur soutien, c'est pas infaisable pour elles, c'est simple, ça ne les engage pas, pourtant elles ne l'ont pas fait. (Paul, décembre 2012)

Globalement les salariés qui participent le font pour Léa ou en tout cas entraînés par son enthousiasme, pour profiter d'un moment récréatif et rencontrer de nouvelles personnes au sein de la banque, mais aussi pour changer de registre dans leur relation aux autres. Chacun des salariés semble venir à titre individuel, sans forcément emmener ses collègues. Les participants sont souvent des jeunes ou des nouvelles recrues, des banquiers un peu atypiques et (principalement) des fonctions support. Un propos plus négatif peut expliquer pourquoi si peu de banquiers se montrent aux côtés de Léa :

Jamais personne ne pourrait imaginer qu'elle travaille chez Bankia ! Ici c'est très hiérarchisé, les banquiers sont clairement distingués des fonctions support. Le CE est une fonction support ; elle est dans l'usine, c'est une ouvrière de la boîte, sans jugement de valeur. Mais c'est quelqu'un de chaleureux, c'est la marotte. Il faudrait qu'elle ait un sponsor en interne. Elle fait des fautes d'orthographe dans ses mails ; il lui faudrait un sponsor en front line, quelqu'un qui l'aide. Socialement, ça la dessert. Quand je suis arrivée, ils m'ont dit, fais gaffe avec qui tu vas déjeuner, ça va te positionner. (Marie-Claire, décembre 2012)

Marie-Claire est la nouvelle directrice de la communication : elle agit en stratège et n'imagine certainement pas devenir le sponsor de quelqu'un qu'elle n'estime pas assez professionnelle (fautes). Par une alliance avec les banquiers, avec qui elle déjeune, elle tient clairement à se distinguer de l'ancienne responsable de communication qui était une ex-assistante.

Ces quelques propos montrent comment il semble difficile pour Léa d'avoir un impact avec *A&E* au-delà de son petit groupe d'adeptes. Ses choix artistiques ne sont pas stratégiques, elle ne cherche pas à éblouir les collègues et n'en a d'ailleurs pas les moyens financiers. (Pour cela il faudrait embaucher une danseuse étoile, un artiste renommé ou encore une conférencière du Louvre.) Les artistes qu'elle recrute presque exclusivement dans son réseau personnel ont une distance culturelle assez frappante avec les banquiers, à la fois dans leur discours et dans leur apparence. C'est certainement cette rencontre entre deux mondes si différents, artistes précaires et banquiers d'affaire, qui donne une dimension politique à *A&E*. De plus, toutes les propositions artistiques de Léa sont liées au corps, que ce soit de près ou de loin ; or il n'est pas certain que les banquiers aient envie d'aborder le thème du corps, surtout lorsqu'il s'agit de mettre en jeu leurs propres corps. J'ai moi-même eu du mal à recruter des personnes pour ma série d'entretiens sur le corps. Les

différentes interventions d'art cherchent à ouvrir des discussions physiques sur le corps, et la plus osée en ce sens est bien l'intervention de danse (Reinhold, 2013).

### c) Le projet de danse

L'intervention des danseurs, à savoir leur travail avec les salariés, a eu lieu de juin à décembre 2011. Le projet *On cherche un passage* est participatif : il s'agit de travailler la question du mouvement, si possible avec un maximum de salariés, et les plus divers. Pour cela Léa a invité son professeur de danse Axelle. Celle-ci a choisi de travailler avec son compagnon plasticien et photographe Axel. Le projet a été pensé en accord avec Léa et se déroule comme suit :

- 16 juin 2011 : présentation des artistes aux salariés lors d'un brunch dans les salons
- mi juillet 2011 : deux jours de déambulation des artistes dans les locaux de la banque afin de présenter leur projet et inviter les salariés à y participer, premiers tests d'entretiens de gestes
- septembre à décembre 2011 : recueil de paroles et de gestes auprès de 53 salariés et prestataires en vue de la production de l'œuvre finale

Après ce travail avec les salariés, les artistes se retirent dans leur atelier pour créer l'œuvre *On cherche un passage* ; le vernissage avec la présentation de l'œuvre ainsi qu'une performance de danse a lieu dans la cafétéria le 10 février 2012. Ce vernissage ayant été vécu comme un échec par les artistes et Léa, ceux-ci décident de prendre une revanche en organisant une fausse conférence ; « on n'a pas été assez malins » disent-ils. Le finissage, happening artistique et conférence sur la notion de passage, coïncidant avec le décrochage des dessins de la cafétéria, a donc lieu un an après dans les salons, le 7 février 2013. Les temps de l'intervention sont donc assez longs et étendus, avec une présence très sporadique des artistes dans la banque.

J'ai pu assister à tous ces événements, et notamment à plusieurs séances de recueil de gestes (entretiens que les artistes ont mis en place avec les salariés en vue de la création de l'œuvre

participative), centrales pour mon propos en ceci qu'elles m'ont permis d'observer les corps des salariés en action, ou du moins en situation de non-routine. Il convient ici d'expliquer quel était précisément le projet des artistes, et j'entends un collectif d'artistes dans la mesure où la démarche artistique a été pensée et mise en œuvre par Léa, Axelle et Axel.

Pour ma part je me suis installée dans un strict rôle d'observatrice et de chercheuse susceptible de mener des entretiens avec les salariés par la suite. Ainsi, j'ai pu interpréter leur projet comme l'ont fait les salariés car, mis à part quelques discussions informelles à la cantine durant l'avancée des travaux artistiques, je n'en savais pas beaucoup plus que les salariés sur leurs intentions. Mon entretien avec les artistes a eu lieu en octobre 2012.

Tout a donc commencé par un brunch dans le salon dit « des quatre saisons ». Dans le salon dit « de musique » voisin sont exposés les travaux d'Axelle, sous la forme de vidéos. Axel fait donc plutôt figure d'acolyte ou de complice d'Axelle. Léa a envoyé un mail collectif par le biais du CE intitulé « Art & Entreprise 2011 Brunch présentation ». Les personnes étaient conviées à midi pour écouter les artistes et le brunch était censé se prolonger jusqu'à 14h. Autour de midi nous nous retrouvons dans la situation un peu embarrassante de prendre le micro alors que très peu de salariés sont présents, Édouard ainsi que quelques personnes du CE tout au plus ; après les artistes je présente ma recherche en quelques mots, à savoir l'étude de l'impact d'une intervention d'art sur les salariés. C'était en effet l'objet de ma recherche à l'époque, objet qui a été reformulé à l'automne 2012 pour s'orienter exclusivement sur le corps organisé.

Les artistes parlent de recueillir des gestes, des paroles, et de partager une expérience avec les salariés ; c'est clairement d'art participatif qu'il s'agit. Quelques femmes, dont le « sponsor » de Léa, arrivent vers 13h et discutent un peu avec les artistes. Le travail d'Axelle consiste en trois vidéos : l'une montrant un spectacle de danse, l'autre une action chorégraphique avec des maternelles, des retraités et des adolescents à Stains (93), la dernière une personne ayant la maladie d'Alzheimer dont on ne voit que les mains lorsqu'il raconte son histoire. Sur une table au centre de la pièce sont posées des cartes plastifiées, un peu comme un jeu de *memory*, chacune portant un mot, tous très liés au langage utilisé dans le domaine de l'art contemporain : « être-ensemble », « corps », « agencements ». Lorsqu'on les retourne on peut voir une image, un travail des artistes, une citation ; les artistes les présentent comme une sorte de CV interactif dans lequel on peut se promener.



Dernier élément : un recoin qui ressemble à une armoire a été doté d'un fauteuil et d'un équipement sonore à travers lequel deux personnes racontent leurs histoires très personnelles. La porte de l'armoire donnant sur le buffet, on y est attiré par les voix.

Nous avons ainsi affaire à des voix et à des corps rapportés dans la banque grâce à la technologie ; il s'agit de quelques échantillons du travail d'Axelle qui on le voit dépasse le cadre de la danse. La vidéo où l'on peut apercevoir des barres HLM à Stains est clairement en décalage par rapport au milieu social et architectural de la banque. Le but est de donner une idée du travail passé des artistes afin de donner envie aux salariés de participer. La danse est médiatisée par les écrans, alors même qu'on aurait pu imaginer une pièce dansée pour cette présentation. Mais la danse n'est pas seulement un spectacle, elle est aussi un tâtonnement du corps ; elle peut aussi être un outil social, un moyen de mettre les corps en relation, voilà selon moi l'idée que les artistes essayent de transmettre. Une pièce dansée aurait peut-être été beaucoup plus intimidante pour les salariés. Sur un ton satisfait Axelle me confie que c'est la première fois qu'elle travaille en entreprise ; d'habitude elle intervient plutôt aux côtés de publics défavorisés, faisant de l'art social. Je ne connais pas le montant de leur rétribution pour leur intervention chez Bankia, mais cela ne me semble pas être un facteur essentiel pour eux.

J'ai souvent été questionnée sur **les intentions des artistes**, leur motivation à construire un projet artistique dans une banque. Le sponsor de Léa semble aussi avoir du mal à comprendre.

Certes, ils donnent beaucoup de leur personne, ils traduisent le fond de leur personne. En plus on est un public très difficile pour les artistes. D'ailleurs je ne sais pas ce qu'ils en retirent. (Directrice des opérations financières, juillet 2011)

Leur motivations ne sont pas très éloignées de celles de Léa : construire du lien, faire des rencontres inattendues. Axel, plasticien, mentionne aussi le fait de sortir du monde de l'art qui devient vite assez petit. Axelle se dit très curieuse ; pour elle le projet de danse est un défi, elle doit aller à la rencontre de personnes tout à fait nouvelles pour elle (elle ignore tout du monde de la banque). Elle mentionne également qu'elle adore travailler avec des amateurs. Elle sait que le projet ne sera pas facile mais c'est cela aussi qui l'attire ; elle se demande comment mettre les banquiers en mouvement, comment les faire participer. Sa

curiosité s'oriente avant tout vers les personnes, vers l'humain, vers l'interaction sociale et non pas tant vers le monde de la finance. C'est le frottement entre sa logique artistique et la logique des banquiers qui l'intéresse ; elle pressent que cette expérience va lui apprendre quelque chose :

L'entreprise et l'art a priori ne sont pas fait pour travailler ensemble. Moi j'aime bien toutes les situations où ça me décale, où ça me fait bouger, y'a des frottement, donc ça fait évoluer ma pratique. (Axelle, octobre 2012)

Un mois après le brunch de présentation des artistes, Léa met en œuvre une nouvelle stratégie afin de rallier un maximum de personnes au projet. Ainsi, elle consacre deux journées entières à une déambulation avec les artistes dans les différents locaux de la banque afin de présenter son projet ; il s'agit d'aller chercher les salariés dans leurs bureaux et de les convaincre. C'est lors de cette déambulation à laquelle j'ai en partie assisté que j'ai pu réellement me rendre compte du niveau de cloisonnement des bureaux. Il ne nous a pas été permis d'entrer en banque d'investissement ainsi qu'en banque privée ; Léa est donc allée extraire les personnes éventuellement intéressées de leurs bureaux afin que les artistes puissent leur exposer le projet. Nous avons en revanche pu entrer en *asset management* et dans la salle des marchés. Nous avons aussi visité les différents prestataires : le restaurant de direction, la reprographie, l'accueil. Voici le discours des artistes aux salariés, Axelle se présentant comme chorégraphe et danseuse, Axel comme plasticien photographe :

Notre projet s'intitule *On cherche un passage*, il vise à récolter des gestes, vos gestes. Nous allons donc vous demander de nous donner un geste, de travail, de repos, de fatigue, et puis peut-être un geste un peu plus fantaisiste, hors cadre. Pour cela nous vous proposerons de courts entretiens, de 10 à 15 minutes, avec un protocole assez précis qui vous emmènera à nous donner un geste. Votre geste sera photographié, puis retranscrit en dessin, ensuite nous ferons un montage de tous les dessins afin de confectionner un flip book, vous savez les petits livres que l'on feuillette, ça fera une sorte de danse collective, objet montrant le passage d'un geste à l'autre. Nous ferons peut-être aussi une performance, une danse, j'apprendrais donc vos gestes pour le vernissage. C'est une œuvre collective ; donc tout dépend de votre participation. (Discours d'Axelle aux salariés de la banque, juillet 2011)

Mis à part quelques boutades à propos de la danse et du tutu et quelques rires moqueurs, les salariés sont restés relativement neutres, entre la politesse et l'indifférence, la plupart ne posant aucune question aux artistes. Quelques personnes semblaient néanmoins curieuses et enthousiasmées qu'on vienne les chercher dans leur département. Léa semblait plus à l'aise là où elle connaissait plus de monde, allant parfois jusqu'à dire « votre participation

est vivement recommandée ». Les artistes étaient clairement dans une démarche de séduction ; ils s'exprimaient d'une voix basse, respectant le silence des espaces de travail.

C'est en septembre que les entretiens de gestes peuvent finalement commencer, au rythme d'une semaine par mois de présence des artistes dans la banque, et ceci jusqu'en décembre. Voici le protocole d'entretien des artistes, très important pour se mettre à la place des salariés dans cette situation de non-routine. Tous les entretiens de gestes ont lieu dans le salon de musique qui est un lieu de passage que l'on peut néanmoins fermer, ce qui est le cas lors des entretiens. 53 salariés, aussi bien des banquiers, des traders que des fonctions support ou des prestataires, ont participé, ce qui rend l'échantillon assez représentatif de l'organisation. Léa est toujours présente et prend des photos qu'elle va ensuite envoyer aux employés en souvenir de leur participation.

Axelle est assise à une petite table disposée dans un coin. Sur la table est posé un appareil enregistrant les sons ; celui-ci semble un peu archaïque. Elle invite le ou la salarié(e) à s'asseoir en face d'elle, fait un petit test technique puis entame une série de questions :

- quel est votre prénom ?
- que faites-vous quand vous avez du temps, en dehors du travail ?
- écoutez-vous de la musique, et si oui laquelle ?
- qu'évoque pour vous le mot « passage » ?
- et s'il y avait dans la banque un lieu de passage, où serait-il ?
- je vais vous demander de me donner un geste de travail...

À ce moment elle se lève et se déplace à l'autre bout du salon, près de grands miroirs surplombant une cheminée. L'employé la suit.

- et quand vous êtes fatigués, ou frustrés par le travail, quel geste faites-vous ?
- un geste de repos ?
- un geste vous définissant, un geste que vous faites souvent...
- maintenant je vais vous proposer un geste, et je voudrais que vous essayiez de me répondre, on va faire comme un dialogue de gestes, sans trop réfléchir.

Elle esquisse des gestes de danse très simples, arrêtés, en aucune manière virtuoses, son corps tantôt penché vers le sol, tantôt étiré vers les plafonds. On ne peut pas dire que ses compétences de danseuse soient utilisées pour intimider les salariés, bien au contraire ; elle cherche à les emmener tout doucement vers des gestes spontanés. Elle est mince et souple certes mais elle est habillée, tout comme Axel, de manière très banale, jean, gilet, chaussures de ville. Axel, qui fera ensuite les dessins de gestes, prend des photos avec un appareil rudimentaire, posé sur un trépied ; de temps en temps il demande aux salariés de marquer un arrêt ou de refaire un geste, afin qu'il puisse le « prendre ». Il n'y a pas de musique dans le salon de musique et il n'est pas suggéré aux employés de se mettre à l'aise, par exemple en enlevant leur veste ou leurs chaussures. Les conditions ne sont pas réunies pour danser ; c'est plus de dialogue de gestes, de décomposition de gestes ou d'occupation de l'espace qu'il s'agit. Le tout est assez intellectualisé. Le format est celui de l'entretien individuel allant de la parole aux mouvements du corps. Les artistes ont ainsi pris soin de proposer une forme de rencontre que les employés pourraient reconnaître ; l'entretien.

Oui, les mots c'est ce qu'il y a de plus facile. On a glissé progressivement. Les gestes de travail c'est pas des gestes qui engagent les personnes. Il fallait les mettre à l'aise et établir un contact, un dialogue. Dans la vie de tous les jours, ça passe par les mots. (Axelle, octobre 2012)

Pourtant elle m'avouera lors de notre entretien qu'elle a peut-être pris trop de pincettes avec les salariés. Après l'intervention, elle a réalisé que « le corps n'était pas si compliqué que ça en entreprise » et qu'elle aurait donc pu en faire plus, c'est-à-dire être plus provocante lors des entretiens, pousser davantage les salariés vers des postures inhabituelles. Son protocole d'entretien laisse finalement peu de place à l'inconnu ; elle cherche à contrôler le plus de variables possibles afin d'isoler les gestes et les recueillir sans créer une gêne chez le salarié volontaire. Mais si elle-même avait fait de très grands gestes, si elle avait été déguisée, si l'entretien avait commencé par une interaction purement corporelle, les réponses des salariés auraient peut-être été plus surprenantes. Passer par le geste de travail pour s'en détacher progressivement permet de le sortir de son contexte, ce qui pousse probablement à une nouvelle appréhension du corps.

Si je devais interpréter les intentions des artistes, je dirais qu'ils cherchent à introduire de la non-organisation dans un espace fortement organisé ; c'est avant tout l'expérimentation

corporelle qui les intéresse et en cela ils sont assez deleuziens. Dans la dernière séquence de l'entretien (le dialogue de gestes), ils semblent vouloir pousser les salariés à faire des gestes inhabituels, voire à se faire un Corps sans Organes au travail. Il n'est pas aisé de faire sortir les corps de leur organisation routinière ; pour cela il faut avoir de la délicatesse, de la compréhension pour le corps de l'autre. Comme dirait Deleuze, il faut y aller avec une lime très fine. C'est dans un geste infime peut-être qu'un corps sortira de son organisation habituelle, c'est dans un bref échange avec une danseuse que lui sera suggérée une ligne de fuite.

La démarche des artistes est en fait très proche d'une démarche anthropologique. Un chercheur s'intéressant aux effets du travail contemporain sur le corps pourrait s'y prendre de la même façon : demander aux personnes de lui montrer différents gestes de travail ou de repos. La frontière entre travail esthétique et recherche sociale est ainsi poreuse. Cela est confirmé par un séminaire de recherche intitulé « anthropologie de la performance » auquel j'ai assisté en 2013 à l'EHESS (École des Hautes Études en Sciences Sociales). Caterina Pasqualino, anthropologue et artiste, attire dans son séminaire à la fois des artistes performers et des anthropologues. Ce qui fait lien entre ces deux profils est le fait que les performances d'art ou la création de films ethnographiques esthétisés sont une manière plus engagée de faire de l'anthropologie aujourd'hui. Cette discipline a dépassé le positivisme en s'associant de près ou de loin avec des artistes ; les pratiques artistiques participatives permettent en effet de révéler les réalités sociales dans lesquelles elles s'insèrent. Nombre d'artistes reconnus dans le champ de l'art contemporain ont également des préoccupations et des pratiques très proches de l'anthropologie ; ils font des entretiens, recueillent des données qui deviennent ensuite la base de leur travail artistique, ils observent la réalité et la dénoncent, souvent caméra à la main. Axelle, Axel et Léa constituent une sorte de collectif d'artistes qui a une double préoccupation, à la fois esthétique et sociale : créer une œuvre d'art participative c'est aussi aborder la question du lien social, plus précisément du lien charnel.

Le décor étant planté côté artistes, il convient maintenant de s'intéresser de plus près aux professions bancaires et à la manière dont elles prennent corps. Ce détour permettra de mieux comprendre les résultats empiriques par la suite.

## II. Les spécificités des professions bancaires

Une ethnographie très complète du monde de Wall Street relate de nombreux entretiens avec les banquiers les plus divers ; quelques salariés du siège social de Bankia y sont également représentés (Ho, 2009). Karen Ho, anthropologue de formation, a travaillé pendant plusieurs années à Wall Street afin de comprendre tous les mécanismes guidant ce monde si fermé. Elle a choisi de ne pas anonymiser son étude. Il apparaît que les normes de comportement, l'organisation générale des espaces, les mécanismes de recrutement, de formation et de promotion, varient très peu entre les banques ; le monde de la finance serait empreint d'un fort isomorphisme.

Tout d'abord ce monde se revendique d'une grande intelligence (*smartness*) : les banquiers disent sans cesse qu'ils sont parmi les gens les plus intelligents du monde, et en effet ils sont soigneusement sélectionnés dans un nombre très restreint d'universités d'élite américaines. Après Harvard on serait naturellement attiré vers Wall Street. Mais le mot « *smart* » veut également dire élégant, ce qui est en relation avec la présentation de soi, très importante dans le monde de la finance. « *Smartness conveys a naturalized and generic sense of "impressiveness", of elite, pinnacle status and expertise, which is used to signify, even prove, investment bankers' worthiness* » (Ho, 2009 : 40). C'est en ayant cette profonde conviction d'être intelligent et entouré de gens de l'élite que l'on peut impressionner les autres, notamment les dirigeants des plus grandes entreprises. Cela passe par une apparence parfaite, d'une élégance immaculée et souvent très neutre. Il s'agit d'être impeccable, attirant, mentalement et physiquement rapide, agressif et vigoureux ; les banquiers se définissent en effet contre la lenteur supposée de la bureaucratie.

Ho constate que le répertoire de possibilités de présentation de soi est extrêmement étroit ; malheureusement elle ne fait pas de description détaillée des panoplies exigées. La neutralité de la tenue semble cependant être la norme, aussi bien pour les femmes que pour les hommes ; dans ce sens impeccable veut dire irréprochable. Le costume ou le tailleur portés ne doivent pas dénoter, rien ne doit dépasser. La norme est l'homme blanc d'un certain pedigree : « *financial authority continues to be mapped on pedigreed white males* » (Ibid : 84). Ainsi il est plus difficile de s'adapter aux normes de présentation si l'on se trouve être une femme ou une personne de couleur. Ho note également que ces personnes risquent sans cesse d'être identifiées comme des fonctions support.

Afin de mieux comprendre le vécu des banquiers ou traders de Wall Street, l'on peut aussi s'appuyer sur la fiction, ici l'excellent roman de Tom Wolfe intitulé *Le bûcher des vanités* (1987), narrant la chute d'un banquier, Sherman McCoy, depuis le sommet de la richesse jusqu'aux geôles mal famées du Bronx. Le travail bancaire y est décrit comme une excitation perpétuelle menant à un délire de toute-puissance. « Les silhouettes contorsionnées étaient les bras et les torsos de jeunes hommes, dont très peu avaient plus de quarante ans. Ils avaient tous tombé la veste. Ils remuaient d'une manière agitée, et transpiraient déjà si tôt le matin en criant sans arrêt : d'où le rugissement. C'était le son produit par de jeunes hommes blancs bien éduqués aboyant après l'argent sur le marché des obligations » (Wolfe, 1987 : 81). Un peu plus loin : « Maîtres de l'Univers ! Le rugissement emplissait l'âme de Sherman d'espoir, de confiance, d'esprit de corps et de droiture. Oui, de droiture ! Judy ne comprenait rien à tout cela, bien évidemment... rien du tout. Oh, il avait bien remarqué ses yeux qui partaient à la dérive quand il en parlait. Actionner les leviers qui meuvent le monde... Voilà ce qu'il faisait » (Ibid : 85). Judy est la femme de Sherman qui s'occupe exclusivement de décoration intérieure et de mondanités et qui ne tardera pas à découvrir que son mari la trompe avec une femme « du peuple ». Le banquier est donc blanc, jeune, issu d'une excellente université et d'une famille se réclamant de l'aristocratie ; sa puissance semble sans failles.

Pourtant Karen Ho qualifie les banques de *white-collar sweatshop*, cette expression les rapprochant des travailleurs du tiers-monde lourdement exploités. Les jeunes recrues sont tout d'abord choquées par les longues heures demandées par la banque, mais par la suite ils les brandissent comme une fierté : « *over time, they began to claim hard work as a badge of honor and distinction* » (Ho, 2009 : 63). Cela est confirmé par Michel : les banquiers ne vont jamais accuser les banques d'exploitation mais toujours prendre sur eux et présenter leurs horaires délirants comme un choix personnel (Michel, 2011). Une valeur importante est donc l'autonomie.

L'agressivité dans les rapports humains est également caractéristique, ce qui confirme l'hostilité constatée par Marc Glady un peu plus haut. Ho relate d'une occasion où son supérieur lui a crié dessus de manière très inattendue pour une petite erreur qu'elle avait commise : « *I still can't believe he shouted at me in such a patronizing way* » (Ho, 2009 : 95). Les banquiers ne se soucient pas beaucoup des bonnes manières ou des relations avec leurs collègues.

La ségrégation entre les banquiers et les fonctions support est également confirmée, Ho allant jusqu'à dire que ces derniers portent des « stigmates ». Ces salariés de second ordre se doivent d'être anonymes et de préférence invisibles ; ils ne doivent pas être remarqués car ils sont considérés comme un « *cost center* », c'est-à-dire une charge pour ceux dont le métier est de rapporter de l'argent à la banque. La division entre *front* et *back-office* est aussi actée dans l'organisation des espaces : ils travaillent dans des étages différents desservis par des ascenseurs différents. Pourtant Ho constate que les deux types de salariés ont deux choses en commun : leurs espaces de travail sont en mauvais état, petits et très impersonnels et leurs contrats de travail sont de nature précaire, chacun pouvant être congédié à tout moment.

Ces descriptions sont assez éloignées du côté « glamour » que l'on prête au premier abord aux professions de la finance. L'intelligence et l'autonomie perçues ainsi qu'une masse de travail considérable alliée à une présentation parfaite font néanmoins des banquiers une élite, au prix de l'effacement, voire de la stigmatisation, des métiers leur apportant support.

Les professions bancaires peuvent être rapprochées de ce que Mats Alvesson a appelé les *knowledge-intensive professions* (Alvesson, 2004), des professions où les tâches sont principalement de nature intellectuelle et par conséquent accomplies par un personnel qualifié ayant fait des études supérieures (typiquement avocats, comptables, consultants, ingénieurs et scientifiques). L'importance du *smartness* dans l'autodéfinition des banquiers en fait bien une profession intellectuelle, sur le mode auto-déclaratif en tout cas. L'autonomie et la relative absence de routines sont aussi des caractéristiques centrales selon Alvesson.

Il remarque par ailleurs que ces professions se caractérisent par un haut niveau d'ambiguïté, notamment en ce qui concerne l'évaluation mais aussi le contenu même de leurs activités (Alvesson, 2001). « *How can anyone tell whether a headhunting firm has found and recruited the most suitable candidates, or if an audit has been carried out to the highest standards?* » (Ibid : 869). On pourrait dire à propos de la finance : qui est réellement capable d'évaluer un produit financier complexe ou la solidité d'une institution financière ? Ces professions ont donc à leur disposition certains mécanismes pour diminuer le niveau d'ambiguïté perçue. Alvesson en repère trois : le travail sur l'image, à la fois de l'organisation et de ses membres, la rhétorique et enfin la manière dont elles orchestrent leurs relations avec leurs clients et



partenaires. Le travail sur l'image est directement liée à la manière dont ils incarnent leur profession, et donc à leur travail corporel. « *In the absence of the existence of tangible qualities available for inspection, it is extremely important for those claiming to be knowledge-intensive to nurture an image of being so* » (Ibid : 870). Un consultant ou un banquier a donc intérêt à bien gérer l'image qu'il renvoie aux autres, en associant un certain habillement à un comportement et des gestes jugés adaptés. L'auteur donne l'exemple d'un comptable qu'il a interviewé : « *there was a strong focus on physical appearance – to give a strong impression of being tightly disciplined and accountant-like. Virtues such as appearing clean, proper, impersonal, objective, standardized, predictable and reliable are, presumably, communicated* » (Ibid : 870). Les banquiers doivent aussi faire preuve de ce genre de vertus ; pour convaincre un client il faut « bien présenter ». Mais comment donc une apparence pourrait-elle être impersonnelle, objective, standardisée, prévisible et digne de confiance ? Toutes ces qualités font penser à celles qui pourraient résulter du port de l'uniforme (par exemple la toge de l'avocat) ; en effet celui-ci gomme les aspérités personnelles pour mieux renvoyer l'image de la fonction ou de l'organisation. Mais Alvesson ne donne pas détails à ce sujet ; tout comme Ho il ne s'attarde pas sur les questions liées au corps.

Les principales caractéristiques des professions bancaires sont donc l'intelligence et l'autonomie perçues, l'expertise, l'importance d'une apparence parfaite, la prédominance de jeunes hommes blancs bien éduqués, rapides et agressifs, et pour finir la ségrégation envers les fonctions support.

Cependant, il n'est pas facile de caractériser le travail corporel accompli par les banquiers. Le passage d'un travail manuel à un travail principalement intellectuel place peut-être le corps et l'expérience charnelle au second plan : « *The shift to knowledge work conceals how the body influences action. Perhaps because task completion typically does not involve harsh physical labor but rather challenging mental work, the body moves into the background of participants' experience* » (Michel, 2011 : 330). En effet, dans une banque d'investissement le corps semble s'effacer, se retirer à l'arrière plan ; ce retrait pourrait être accentué par le port de l'uniforme bancaire, à savoir le costume-cravate ou le tailleur-escarpins.

Je vais maintenant montrer en quoi l'intervention d'art permet de remettre le corps au centre de la scène et ainsi de mieux comprendre comment les banquiers, et par extension les autres professions intellectuelles, incarnent leur profession.

### **III. L'intervention d'art : une perturbation révélatrice de l'*embodiment* des banquiers**

L'intervention d'art, définie comme le travail prolongé des artistes avec les salariés d'une entreprise en vue de la création d'une œuvre d'art en son sein, pourrait être rapprochée par certains côtés de l'intervention menée en entreprise par un consultant ou un chercheur, c'est-à-dire de la recherche-intervention ou de la recherche-action. Les dilemmes propres à la recherche-intervention ont été étudiés, notamment la tension qui existe entre son utilité et l'indépendance du chercheur, mais aussi entre le rapport aux acteurs et la posture méthodologique du chercheur (Pichault et al, 2008).

L'artiste étant extérieur à l'organisation, il lui apporte un regard autre et peut-être du changement. Si on le compare au consultant ou au chercheur en management, il semble avoir une distance plus grande par rapport à l'organisation ; sa logique d'action, sa formation, ses préoccupations esthétiques, son comportement, son langage, tout l'oppose à l'entreprise. Le cas d'Axelle exposé plus haut est emblématique : la danse est en effet très éloignée du monde la finance, ce qui ne veut pas dire pour autant que les salariés ne connaissent rien à l'art et n'ont pas de pratique artistique personnelle. L'intervention se fait d'ailleurs sur le registre de l'art, celui-ci constituant le terreau de d'échange entre l'artiste et les salariés. Il ne s'agit donc pas de résoudre ou même de définir ensemble un problème de l'organisation ; il s'agit d'une expérimentation artistique ayant pour seul but la création d'une œuvre d'art pilotée par les artistes. Il n'y a pas de demande de la part de l'entreprise, ce qui laisse une liberté assez étonnante aux artistes, même si cela peut être à l'origine de problèmes de légitimation. En effet, l'artiste, souvent seul, doit réussir par ses propres moyens et malgré les éventuels décalages culturels, à convaincre les salariés à participer à la création de son œuvre. L'origine de l'intervention d'art, à savoir la ou les personnes ayant fait venir les artistes dans l'entreprise, est souvent un facteur de légitimité ou au contraire

de méfiance. S'il s'agit d'une initiative du management ou des ressources humaines, elle risque d'être perçue comme une manipulation par certains salariés, ou une proposition tout à fait légitime pour d'autres. Selon son origine, elle mobilisera des publics tout à fait différents. Elle rend ainsi visibles les clivages politiques existant au sein d'une organisation.

Le fait qu'*Art & Entreprise* soit une initiative du comité d'entreprise, et plus précisément d'une fonction support considérée en interne comme une artiste, est tout à fait original dans le sens où l'on peut dire que l'art entre « par le bas », ce qui est rarement le cas (voir les différents rapports présentés en bibliographie sur les interventions d'art et notamment celui d'Ariane Berthoin-Antal et al). Il s'agit souvent d'une initiative du management, voire d'une passion de président. Ce qui est plus intéressant encore est la distance culturelle assez évidente entre les banquiers et le type d'artistes invités par Léa ; les uns issus de grandes écoles et travaillant dans une institution d'exception et les autres issus d'écoles d'art et faisant de l'art relationnel (souvent à caractère social) dans toutes sortes de contextes, le plus souvent industriels ou défavorisés.

La posture de l'intervenant a été comparée à différentes figures, médecin ou analyste, arbitre ou facilitateur, mais le plus souvent il est simplement considéré comme un expert. L'expertise n'est généralement pas la posture de l'artiste travaillant en entreprise ; il ou elle se considère au contraire comme un généraliste, pour ne pas dire un touche à tout, alternativement chercheur, flâneur et créateur de formes. L'artiste peut aussi parfois devenir un médiateur, un traducteur de certaines préoccupations conscientes ou inconscientes des salariés participants. Cependant il reste fondamentalement inutile et ne répond à aucune question que pourrait lui poser l'organisation ; au contraire, il travaille à lui poser des questions inhabituelles. Dans le cas m'intéressant ici, l'intervention soulève la question du corps. Une intervention d'art déclenche généralement des processus complexes qui ne sont en rien contrôlables et jamais vraiment compréhensibles (Barry & Meisiek, 2010).

Le cas *Art & Entreprise* est donc emblématique à plusieurs égards : l'initiative vient du bas, ce qui fait que les salariés ne se sentent pas obligés de participer comme cela pourrait être le cas pour une initiative pilotée par le management avec l'aide d'un cabinet de conseil. De

plus elle est mise en place par une personne très atypique qui réussit pourtant à faire venir 53 personnes, dont 38 salariés de la banque, c'est à dire 17,5 % des effectifs de la banque. Cela n'est pas si mal si l'on pense qu'en général les artistes mobilisent moins de 10 % des salariés, selon les dires de la structure suédoise pionnière en matière d'interventions d'art en entreprise (voir le site [www.tillt.se](http://www.tillt.se)). L'intervention aborde clairement le thème du corps au travail, ce qui n'est pas très commun, bien que je connaisse au moins deux autres cas faisant de même (voir papier en cours avec Claudia Schnugg). Ainsi, elle peut être considérée comme une perturbation de l'ordre existant : demander à des banquiers de donner un geste va nécessairement les faire réfléchir à leurs gestes au quotidien, à leur corps au travail, à la question du don peut-être. Mais l'intervention peut aussi être décrite comme un espace récréatif, une manière de se détendre ou de se distraire ; l'art lui confère un côté très léger, joueur, qui ne serait probablement pas présent si elle avait été menée par un intervenant plus classique ayant un objectif défini.

Afin de mieux tirer partie de l'analogie entre intervention d'art et recherche-action, je vais maintenant m'appuyer sur la conception assez particulière de Peter Reason qui me semble proche de celle de beaucoup d'artistes relationnels (Reason, 2006). En effet ceux-ci ne sont pas toujours motivés par les résultats (l'œuvre finale) ou la rétribution financière, mais plutôt par l'expérience elle-même. L'échange avec les salariés lors de la participation de ceux-ci leur apporte une nouvelle matière pour leur recherche artistique, leur ouvrant les portes d'un monde qu'ils ne connaissent pas. Cette connaissance acquise pourra être réutilisée pour la création d'autres œuvres. De plus, les performances d'art menées en interne leur permettent de révéler les normes dominantes d'un organisme social, ce qui constitue sans doute une excitation particulière, celle que l'on a lorsque l'on agit directement sur le réel. Comme dirait Kurt Lewin, il s'agit d'expérimentation au sein de groupes sociaux « naturels » ; il s'agit donc autant d'action que de recherche (Perret & Allard-Poesi, 2003).

L'approche de Reason est très engagée : une certaine forme de recherche-action vise clairement à transformer la réalité en émancipant les acteurs sociaux. Il dégage quatre principales dimensions pouvant définir la qualité d'une recherche action. Tout d'abord le chercheur doit avoir des objectifs pratiques dignes d'intérêt (*worthwhile*) ; on voit ici l'importance du dévouement à une cause. Il s'agit de s'ancrer dans la réalité des acteurs

pour comprendre leurs problèmes concrets. Ensuite il doit s'appuyer sur des connaissances variées ; ici il faut entendre que toutes les voix comptent et qu'il s'agit de dépasser la rationalité dictée par les chiffres en mobilisant notamment des connaissances sensibles ou tacites. Troisièmement, il s'agit d'un travail participatif et démocratique, conduit en accord avec les salariés ; il y a production de connaissances *avec, pour et par* les gens. Dernièrement il est important de garder à l'esprit qu'il s'agit d'un processus émergent, c'est-à-dire que la recherche action évolue tout au long du travail du chercheur avec les salariés, ce qui sous-entend qu'il ne saurait y avoir de résultats prédéterminés ni même de programme d'action. Reason parle de l'émancipation des acteurs (*empowerment*) et de l'épanouissement (*flourishing*) des individus et des communautés. Sa volonté est donc guidée par un désir d'ouverture et de démocratie. Cette forme de recherche-action comporte une dimension politique très forte : la participation des acteurs est fondamentale car « *humans are not disembodied minds but embodied, acting beings who participate with each other and with a wider ecology of beings in life on earth* » (Reason, 2006 : 189). Le chercheur engagé tend à se rapprocher des acteurs, ce qui est aussi le cas des artistes, mais peut-être dans une moindre mesure de consultants en organisation opérant dans un « système client ». Reason compare d'ailleurs le chercheur à l'artiste postmoderne tel que défini par Lyotard ; celui-ci se doit de travailler sans règles préétablies afin de faire émerger du sens. « *One might say that there are two faces to action research: the practical question of how we engage with a group of people in the service of doing things they care about better; and the utopian project of helping bring forth a very different kind of world, one characterized by inquiring intelligence in participation with others* » (Ibid : 200).

Le chercheur aide donc l'organisation à faire émerger un monde d'un type différent ; il lui montre de nouveaux possibles. Ce projet utopique se rapproche de ce que font les artistes, peut-être un peu malgré eux. En effet, ils font entrer leur imaginaire dans l'entreprise ; dans notre cas ils montrent aux salariés qu'il existe de nombreuses possibilités pour le corps au travail, notamment à travers l'expérimentation avec les gestes.

L'intervention d'art est aussi un réel apport pour le chercheur en sciences sociales qui a la chance d'y assister. En effet, elle crée des situations tout à fait inhabituelles que l'on pourrait appeler des situations de non-routine. Celles-ci permettent de générer des données inédites. Lors de l'entretien de gestes par exemple, les salariés se trouvent sur un seuil, une frontière : ils ne sont ni tout à fait au travail, ni hors du travail. Ainsi, ils hésitent entre

rester dans un comportement professionnel ou se défaire de leur moi social pour essayer d'autres gestes. L'intervention permet donc de révéler à la fois les normes corporelles en vigueur dans une banque et les différents imaginaires, les multiples potentialités des corps organisés.

La performance d'art (ou happening) est une situation de non-routine collective : cette méthode est utilisée à deux reprises par les artistes lors de leur séjour dans la banque. « Créatrices de nouveaux rapports entre les individus, ou entre la communauté et certains de ses membres, les *performances* permettent la recomposition des relations, des règles et des valeurs sociales admises comme fondatrices. Richard Schechner les envisage ainsi comme des poches de résistance qui vont perturber, et ainsi transformer, l'équilibre de la communauté » (Schechner, 2008 : 24). L'artiste transgresse les normes sociales, ce qui donne l'occasion au chercheur d'observer les réactions que cela produit et d'en tirer une analyse de la structure sociale en question, ici l'organisation. Il est par ailleurs étonnant de constater que la performance d'art peut tout à fait être reliée à la notion de « performance » telle que communément entendue par les gestionnaires : les théoriciens de la performance d'art insistent en effet sur son efficacité, c'est-à-dire les effets qu'elle produit dans un contexte social donné (Biet & Roques, 2013).

#### Conclusion du chapitre 4

Le contexte étudié dans le cadre de cette recherche sur le corps organisé offre un niveau de complexité satisfaisant pour dépeindre un corps à la fois inscrit et agent. Si une intervention de danse contemporaine dans une institution bancaire très conservatrice permet de révéler l'*embodiment* des professions bancaires, elle permet aussi au chercheur de s'aventurer dans leur *embodiment* virtuel. En effet, les artistes révèlent les potentialités du corps au travail. Leur intervention crée une scène au seuil de l'organisation ; certains s'y amusent, d'autres y restent très maîtrisés, certains s'y dévoilent et d'autres restent ancrés dans leur personnage professionnel. La diversité des réactions des différents salariés face aux artistes introduit un doute au sujet du corps contrôlé dépeint par de nombreux auteurs : chaque corps est singulier, même dans une organisation paraissant de prime abord très homogène. Étudier les gestes et leur singularité permet ainsi de dépasser la vision du corps inscrit par les normes sociales.

## Chapitre 5 Le design de la recherche

Il s'agira de décrire les différents choix méthodologiques opérés au cours de cette recherche. Une première partie abordera le positionnement que j'ai adopté face au terrain, à savoir une approche sensible se caractérisant par la place centrale donnée aux éléments visuels. Les deux autres parties feront état du mode de recueil et d'analyse des données.

### I. Le positionnement méthodologique : une approche sensible

Cette partie vise à répondre à la question du comment, à savoir : comment étudier le corps organisé dans un contexte de travail aujourd'hui ? Recueillir les propos des acteurs sur leur vécu corporel dans la banque ne me semble pas suffisant ; il s'agit d'observer les corps en action, à la fois lors du travail au quotidien et lors de situations créées par l'intervention d'art. Comprendre la microphysique du désir à l'œuvre dans une organisation nécessite de varier les perspectives sans trop se focaliser sur les mots ou les individus.

Si les chercheurs abordés dans le chapitre 2 utilisaient des méthodologies assez conventionnelles (entretiens principalement), les auteurs que j'ai rassemblés dans le chapitre 3 se fondent sur une empirie différente. Sans négliger les entretiens, Amanda Sinclair se focalise sur l'observation directe (*shadowing*) et le visionnage de vidéos : « *my focus of attention is physical bodies, the movements they make and voices which emanate from them, as well as representations of those bodies* » (Sinclair, 2005 : 391). De rares chercheurs s'appuient presque exclusivement sur l'enregistrement vidéo (Hindmarsh & Pilnick, 2007). Cependant, au sein du champ « corps et organisation », les méthodologies restent tout de même assez classiques. Le champ étant relativement récent et assez éparpillé, il n'a peut-être pas acquis la légitimité nécessaire à la diffusion d'innovations méthodologiques.



Comprendre le corps vécu demande pourtant des méthodologies innovantes, et l'une d'elle est peut-être la capacité à fabuler, à se projeter hors de l'organisation à l'aide de l'art ou de la fiction, mais aussi à éprouver une empathie pour les acteurs rencontrés. Dans ce contexte, c'est le corps du chercheur, et non plus seulement sa capacité d'analyse intellectuelle, qui devient vecteur de connaissance. Il s'agit ainsi d'acquérir une compréhension charnelle de l'organisation et des corps organisés. L'observation directe comportant de nombreux biais (subjectivité du chercheur, impossibilité de tout voir, modification des comportements à cause de la présence du chercheur), elle peut être complétée par l'étude de différentes données visuelles (photographies, films).

Tout d'abord je dois m'acquitter de ma dette envers les artistes. C'est lors de mes observations du travail des artistes avec les salariés (aussi bien le recueil des gestes que les différents événements artistiques organisés par Léa) que mes questions de recherche ont commencé à émerger. Le corps ne semble pas a priori au cœur de la profession bancaire, mais en assistant au travail d'Axelle avec les différents salariés de Bankia, j'ai pu observer les corps en action et en interaction. Ainsi m'est apparue la dimension charnelle de la profession bancaire : la manière dont ils se tiennent, se retiennent, jouent parfois avec des codes vestimentaires trop stricts etc. La danseuse, à travers son travail avec les salariés de la banque, a soulevé à la fois chez ces derniers et chez moi une réflexion sur la posture, les gestes, le degré d'ouverture du corps au travail. Mon propos n'est pas de montrer que les corps souffrent au travail (bien que cela ne soit pas à exclure) mais de comprendre comment le travail intellectuel configure les corps. Comment les professionnels du savoir habitent-ils leurs corps ? Comment le corps de chacun s'organise-t-il durant l'exercice de sa profession mais aussi aux marges de celle-ci ? Comment performe-t-il la profession bancaire ?

Pour répondre à ces questions, je me suis inspirée des approches esthétiques de l'organisation et de leurs méthodologies dites sensibles. Les méthodologies originales liées au courant de l'esthétique organisationnelle sont en effet très utiles pour étudier le corps organisé (Biehl-Missal, 2011). Pour déjouer le silence et l'aveuglement des acteurs concernant tout ce qui touche à l'esthétique et donc aux sens et aux sentiments (*aesthetic muteness*), il convient d'inventer de nouvelles méthodologies qualitatives (Taylor, 2002).

Ainsi, Samantha Warren génère des données visuelles directement sur le terrain : elle demande aux acteurs de prendre des photos subjectives de leur lieu de travail ; ces images servent ensuite de base de discussion pour aborder leur expérience esthétique au travail (Warren, 2008). En prenant en photo ce qu'ils aiment ou n'aiment pas sur leur lieu de travail (une vue, un fond d'écran, une perspective particulière), les salariés opèrent un choix esthétique dont ils peuvent ensuite parler avec la chercheuse.

Les méthodologies visuelles, apparues assez récemment en théorie des organisations (voir le site [www.in-visio.org](http://www.in-visio.org)), sont très variées (Bell, Warren & Schroeder, 2014). Le chercheur peut analyser des images existantes, telles que des publicités, des rapports annuels ou des sites web, il peut prendre lui-même des photographies qui seront considérées comme autant de notes de terrain, il peut faire usage du dessin de manière plus ou moins directive (aussi bien dessiner lui-même que faire dessiner la population étudiée), et dernièrement il peut demander aux acteurs de filmer ou de prendre des photographies, cette dernière méthode étant considérée comme la plus collaborative. De plus, lorsque les acteurs racontent eux-mêmes leur histoire à travers une vidéo destinée à être vue par un public, cela peut faire bouger l'équilibre des pouvoirs au sein de l'organisation, ce qui rejoint l'approche engagée d'une certaine forme de recherche-action.

Dans un article consacré aux apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation, Delphine Dion recense les différentes méthodes pouvant être utilisées par les chercheurs en marketing (Dion, 2007). Elle distingue entre une utilisation de l'image comme un outil et une recherche s'effectuant *avec* l'image, conçue comme un objet à part entière. La plupart des méthodologies visuelles utilisées en marketing conçoivent l'image comme un outil. Le chercheur peut établir différents types d'inventaires d'images, il peut utiliser la photographie comme une autre manière de prendre des notes, il peut demander aux acteurs de filmer eux-mêmes leurs actions pour ensuite les commenter et dernièrement, il peut organiser différents types d'échanges médiatisés par les images. Une image est au moins aussi riche qu'un discours ; elle contient beaucoup d'éléments intéressants à analyser et elle permet parfois de délier les langues.

Mais la contribution principale de l'article de Dion est son décodage de la démarche du pionnier de l'anthropologie visuelle moderne : Jean Rouch. Celui-ci conçoit l'image filmée

comme un objet capable d'introduire dans la recherche non seulement de la réflexivité et de la subjectivité, mais surtout de la réciprocité entre le chercheur et les sujets étudiés. Les héritiers de Rouch ont ainsi deux principes de travail : la participation des acteurs et la spontanéité du chercheur, cette dernière étant facilitée par la caméra portative. Ainsi, le chercheur assume sa subjectivité et ne croit plus à la prétendue objectivité de l'enregistrement visuel. « Le principe développé par Rouch, dans ce qu'il a appelé le *ciné-trans* par analogie à l'état de transe dans lequel se trouve le cameraman, consiste à filmer non pas de façon rationnelle mais selon les émotions ressenties au cours de l'expérience vécue » (Ibid : 73). Non plus observateur effacé et passif, le chercheur va jusqu'à provoquer des situations de psychodrame au sein de la population étudiée ; en collaboration étroite avec les acteurs, il fait advenir des choses, largement aidé en cela par le hasard des situations rencontrées. Cela rejoint la fascination qu'éprouvent Deleuze et ses héritiers pour l'événement, c'est-à-dire la rupture, le singulier, le non-encore-pensable, ce à quoi je ne m'attends pas et qui me dépasse (Zourabichvili, Sauvagnargues & Marrati, 2011).

L'intervention de danse produit des situations de non-routine au cœur de la banque ; celles-ci, malgré leur côté éphémère et récréatif, pourraient aussi être considérées comme des événements ou des interactions extra-ordinaires, du moins remarquables. Ce sont ces situations que les artistes ont choisi de photographier, offrant ainsi au chercheur un matériau précieux, c'est-à-dire des images tout à fait inédites. Dans cette configuration très spécifique, le chercheur peut s'appuyer sur des données visuelles sans avoir à les produire lui-même. Comme les notes de terrain, les photographies sont bien sûr des données qu'il convient de recueillir et de manier avec précaution, quel que soit leur auteur.

Le projet de danse chez Bankia se prête donc particulièrement bien à une méthodologie visuelle du fait de la présence des artistes, experts du regard. Le fait de générer des données visuelles mais également d'être regardés par un public fait partie de leur quotidien. Axel et Léa prennent de nombreuses photographies du travail d'Axelle avec les salariés. De plus, le happening final a été filmé par un professionnel de l'image qui en a fait une vidéo. Un informaticien membre du CE prend également des photos lors des événements organisés par Léa. Les salariés ont en fait la possibilité de tout documenter avec leurs *smart phones*. De manière générale, nous vivons dans une société qui consomme et produit un nombre

impressionnant d'images ; dans ce sens il est relativement facile d'avoir accès à ce type de données. Il convient néanmoins de se poser les bonnes questions quant à l'origine de l'image, ses différentes interprétations possibles, mais également le droit à l'image des personnes photographiées. Le chercheur devrait aussi se demander pourquoi le recours à l'image fait sens dans un contexte donné ; comme le dit Warren, l'abondance et la luxuriance des images dans les rapports annuels n'en fait pas nécessairement un sujet digne d'intérêt. Comprendre le corps organisé nécessite d'étudier son expérience personnelle mais également ses déplacements dans l'espace, ses gestes, sa tenue vestimentaire ou sa posture ; ces données ne sont accessibles que par le regard.

Le regard de l'artiste contemporain est parfois proche du regard de l'anthropologue : lors du projet de danse, les artistes travaillent avec une grande rigueur ; tous les salariés participants font face au même protocole, chaque entretien de gestes donnant lieu à un certain nombre de photographies, transformées ensuite en dessins. Cela est une position confortable pour le chercheur qui peut mieux s'attacher à observer les corps en mouvement et se projeter dans l'expérience vécue par les acteurs. Les données visuelles viendront dans un second temps compléter les observations en temps réel.

On pourrait m'objecter qu'une focalisation sur le visible se fait au détriment des autres sens. Si le chercheur veut atteindre une compréhension esthétique de l'organisation et donc sortir du logocentrisme, il lui convient de mobiliser tous ses sens, contrairement aux membres d'une organisation qui sont en général concentrés sur une petite partie du sensible, ceci pour d'évidentes raisons d'efficacité. Le monde sensible entourant les salariés est simplifié (appauvri) pour faciliter à la fois les relations et la définition de la situation. Or, le chercheur, tout comme l'artiste, se doit d'élargir le sensible, c'est-à-dire inviter les acteurs à voir leur organisation autrement. C'est ce que fait Axelle lors de son travail avec les salariés : si elle veut les emmener à habiter leur corps autrement, elle s'intéresse aussi à leurs gestes de travail en les reprenant dans sa chorégraphie finale. En ce sens la danse est aussi une forme de recherche. Le danseur s'appuie sur son corps comme lieu de connaissance, non pas intellectuelle mais sensible ; c'est ici la différence entre la compréhension et l'appréhension, plus physique. La danse contemporaine notamment, libérée des codes de la danse classique, vise souvent une empathie avec le public : les corps des danseurs s'ouvrent

sur le monde. Axelle expérimente diverses actions corporelles avant de déterminer ce qui semble juste ; tout comme le chercheur avec les mots, elle tâtonne avec les gestes.

Bien qu'il existe quelques chercheurs en théorie des organisations qui sont aussi danseurs, artistes ou hommes de théâtre, il me semble que les deux logiques doivent rester séparées. Si le chercheur se met à faire des performances d'art, il risque d'être pris par l'excitation que cela semble provoquer. Le couplage entre les démarches distinctes de l'artiste et du chercheur me semble néanmoins fructueux. Les chercheurs se penchant sur les méthodologies qualitatives ont d'ailleurs compris l'apport considérable des arts et plus particulièrement des arts du corps (Knowles & Cole, 2008). Si le corps de l'artiste s'engage pleinement et prend des risques, le corps du chercheur est aussi un vecteur de connaissance sensible. Ne pas prendre en compte le fonctionnement de son propre corps serait particulièrement absurde quand on s'intéresse à l'incorporation (*embodiment*) ; Mauss et Foucault l'ont montré. Dans la restitution de mes résultats, le lecteur notera que je n'ai pas hésité à prendre en compte mon ressenti du terrain, à savoir mes sensations premières et mes intuitions. L'approche de la banque se fait ainsi de manière subjective, sans pour autant verser dans l'art, comme le font certains chercheurs en exposant leurs propres dessins ou leurs photographies dans leurs articles (Strati, Guillet de Monthoux, Letiche). Il convient d'adopter une juste distance par rapport au terrain, la distance pouvant être décrite en termes d'ouverture ou de fermeture du corps.

## **II. Mode de collecte des données**

Mon étude se fonde principalement sur trois types de données : des entretiens individuels semi-directifs, des observations directes non participantes et des données visuelles (photographies, vidéo). En outre, j'ai eu accès à quelques documents (étude sur le stress, code de conduite de la banque, enquête de satisfaction par rapport aux actions du CE, plan des salons, inventaire du mobilier présent dans les salons, dossier sur l'histoire du bâtiment) ainsi qu'à quelques conversations informelles.

La temporalité de l'étude est assez étendue, ma première visite datant de décembre 2010 et la dernière de mars 2013. Voici le calendrier précis du recueil de données :

- entretiens exploratoires (3) et observations générales (décembre 2010-juin 2011)
- observation du projet participatif de danse (juin 2011-février 2012) : présentation des artistes aux salariés, entretiens de gestes, vernissage à la cafétéria
- entretiens (22) centrés sur le thème de l'art (décembre 2011)
- entretien avec les artistes (octobre 2012)
- visionnage des traces visuelles (750 photos des entretiens de gestes) (novembre 2012)
- entretiens (10) centrés sur le thème du corps (décembre 2012 à mars 2013)
- observation du happening créé par Léa et le collectif d'Axelle (février 2013)
- visionnage de la vidéo du happening (septembre 2013)
- entretiens (3) et échanges par mail et téléphone avec Léa (de décembre 2010 à mars 2013)

La phase la plus intensive de l'étude est concomitante à la présence des artistes dans la banque, à savoir juin à décembre 2011 ; j'ai attendu qu'ils aient achevé leur travail avec les salariés pour mener ma première série d'entretiens dédiée à l'impact de l'art en entreprise (il s'agissait de la première direction de ma recherche). J'ai ainsi pu recueillir le ressenti de plusieurs salariés concernant leur participation au projet de danse, ce qui a naturellement fait émerger le thème du corps. La direction m'a demandé de ne pas enregistrer mes **entretiens** ; je me suis donc contentée de prendre des notes très détaillées (à la main), relevant également l'expression non-verbale de mes interlocuteurs, à savoir les postures, les réactions corporelles ou les silences. Pour la deuxième série d'entretiens (sur le corps), j'ai pris des notes directement sur mon ordinateur. Les notes de tous les entretiens ont été relues et corrigées dans la foulée, ce qui m'a aussi permis d'ajouter les détails que je n'avais pas eu le temps de noter. Certains entretiens sur le corps ont donné lieu à des notes assez précises a posteriori concernant l'*embodiment* de mes interviewés.

La première série d'entretiens (décembre 2011), menés en une semaine dans un petit bureau qui m'avait été attribué à côté du bureau du CE, a été entièrement organisée par

Léa. Elle a personnellement contacté les personnes qu'elle supposait intéressées par mon projet de recherche ; il s'agit donc de personnes auxquelles elle avait un accès direct. 12 personnes sur les 22 interrogées avaient participé au recueil de gestes et la plupart appréciaient Léa et son projet *Art & Entreprise*. Cet échantillon ne peut donc être considéré comme représentatif de la population de la banque. La répartition entre les sexes était équilibrée (12 femmes et 10 hommes). La majorité des personnes était des fonctions support, sauf 6 personnes identifiées comme cœur de métier, venant principalement de la banque privée. Certains de ces entretiens n'ont fourni que peu d'éléments ; ils m'ont tout de même permis de comprendre la non-participation, due soit à l'hermétisme à l'art, soit à la timidité. Certaines personnes semblaient être venues par curiosité ou pour s'exprimer de manière plus générale. J'ai ainsi eu la sensation d'avoir ouvert un espace de critique par rapport à l'organisation ; beaucoup de personnes m'ont parlé de stress, de souffrance, certaines n'attendaient que leur départ.

Une seule question tournait clairement autour du corps (voir guide d'entretien 1 en annexe), thème encore latent à l'époque. Ces entretiens ont servi de base de recrutement pour la deuxième série d'entretiens spécifiquement centrés autour du corps. J'ai ainsi recontacté les dix personnes qui avaient abordé le thème du corps ou des émotions, trois salariés refusant de me revoir. J'ai donc contacté de nouvelles personnes dont j'avais entendu parler ou que j'avais croisées dans les locaux de la banque. J'ai constaté qu'il était relativement difficile de recruter des volontaires, cela étant lié au thème du corps, souvent perçu comme saugrenu ou trop personnel.

En vérité ces entretiens ne furent pas faciles à mener, mes questions provoquant parfois un silence embarrassant, les femmes s'ouvrant néanmoins plus facilement que les hommes sur les questions corporelles (voir guide d'entretien 2 en annexe). Quatre personnes sont des banquiers (Valentine, Marylin, Ulysse et Ludivine), les six autres étant des fonctions support. Le tableau ci-dessous présente les principaux personnages protagonistes de la partie suivante : *résultats*. Le fait de leur attribuer un nom propre (au lieu d'une lettre ou d'un numéro) permet de mieux les incarner. Si Léa n'est pas dans le tableau, c'est que je la considère comme une salariée à part, plus proche des artistes que des banquiers. Les prénoms sont fictifs et les fonctions ont été définies par les acteurs eux-mêmes.

<u>Prénoms</u>	<u>Fonction dans la banque</u>	<u>Date et lieu de l'entretien</u>
Corinne (45 min)	Assistante asset management	Décembre 2012 boudoir 1 <sup>er</sup> étage
Clara (45 min)	Assistante investment banking	Décembre 2012 bureau du CE
Valentine (60 min)	Chargée de clientèle banque privée	Décembre 2012 bureau du CE
Marilyn (45 min)	Vice president corporate banking	Décembre 2012 bureau du CE
Marie-Claire (45 min)	Responsable de communication	Décembre 2012 salon 1 <sup>er</sup> étage
Édouard (60 min)	Responsable juridique	Décembre 2012 bureau du CE
Michel (45 min)	Support trésorerie	Décembre 2012 son bureau
Ulysse (45 min)	<i>Managing director</i> fusions et acquisitions	Mars 2013 salon 1 <sup>er</sup> étage
Paul (60 min)	Compliance officer	Mars 2013 bureau salle des marchés
Ludivine (90 min)	Analyste banque privée	Août 2013 café Place Saint Sulpice

**Liste des interviewés sur le thème du corps au travail**



Les trois entretiens avec Léa ainsi que l'entretien avec les artistes étaient plus informels. J'avais certes préparé des questions auxquelles ils ont répondu, mais nous avions des connaissances en commun (personnes du monde de l'art) et un discours qui nous réunissait (le discours sur l'art contemporain), ce qui créait une sorte d'entente intuitive. Suite à mes observations de leur travail dans la banque, j'avais une plus grande familiarité avec eux, ce qui rendait la discussion plus aisée, avec les avantages et les désavantages que cela comporte. Avec les salariés de la banque, j'étais sur un terrain inconnu, aussi bien au niveau de leur langage que de leur logique d'action, ce qui a peut-être rendu notre échange plus riche en fin de compte.

Léa s'est rendue très disponible et ceci jusqu'au bout de mon étude, répondant à mes questions par mail ou par téléphone, se déplaçant à Dauphine à deux reprises, allant jusqu'à me consulter pour fixer la date du vernissage du projet de danse. J'ai atteint une limite avec elle quand je lui ai demandé d'observer le comportement des salariés durant le cocktail de fin d'année (décembre 2012) auquel je n'avais pu avoir accès. Je lui avais même préparé un papier avec des questions que je me posais (distance entre les gens, habillement, visibilité des différents corps). Elle m'a répondu à peu près ceci : « Je n'ai rien pu faire car je suis acteur là-dedans. J'ai été beaucoup sollicitée, mais ce que j'ai remarqué c'est que tout le monde était habillé en noir ».

Quant aux artistes, qui ont déménagé à Bruxelles début 2012, ils n'ont pas été très disponibles ; c'est surtout Léa qui nous reliait. Pour avoir accès à la vidéo, j'ai dû m'en remettre à leur ami vidéaste par l'intermédiaire de Léa. Après notre entretien et surtout après le happening, ils semblent avoir eu la volonté de disparaître, ou peut-être de ne plus entendre parler de la banque. Pourtant leur projet de danse a bénéficié de la légitimité que peut conférer la présence d'un chercheur. Axelle avait par ailleurs lu mon mémoire de master (intitulé *l'espace collectif de l'entreprise révélé par l'artiste* et soutenu en 2010 sous la direction de Norbert Alter) ; c'est Léa qui lui avait envoyé. Il y a donc eu pendant leur séjour dans la banque une circulation d'informations (et d'affects) entre nous.

Il en est autrement pour les salariés de la banque auxquels je n'ai pas fait de restitution et qui ne savent donc pas ce que sont devenus leurs propos. J'ai néanmoins envoyé un document à Léa au printemps 2013 relatant des premiers résultats de ma recherche. À

L'automne 2013, je lui ai proposé de revenir chez Bankia pour présenter mes conclusions et éventuellement avoir un entretien collectif avec les salariés intéressés. Elle n'a pas donné suite.

Les **observations** se sont déroulées dans un cadre assez précis ; l'on peut considérer que j'ai fait du *shadowing* de Léa pendant son travail lié au CE, ici le projet de danse. Je n'ai pas eu l'autorisation de la suivre durant une journée de travail en banque d'investissement ; par contre j'ai pu assister à la quasi-intégralité du projet de danse : plusieurs présentations des artistes dans la banque, le travail participatif avec les salariés, le vernissage, à savoir la présentation de l'œuvre finale, et pour finir le happening. Lors des dix entretiens de gestes observés, j'étais assise dans un fauteuil et je prenais des notes dans un cahier, décrivant avec des mots clé les gestes et l'attitude générale de chacun. Observer une action qui se déroule nécessite une certaine absence du corps, le chercheur se concentrant sur ce qui l'intéresse, ici le corps des autres. La discrétion se fait pour ainsi dire naturellement. Lors des déjeuners à la cantine j'étais le plus souvent accompagnée de Léa et des artistes ; j'ai rarement eu l'occasion de conversations informelles avec les salariés. Lors des événements artistiques j'étais aussi sur le qui-vive, tentant de me concentrer pour recueillir le plus d'informations possibles, tous mes sens à l'affût. Les observations peuvent donc être qualifiées de non-participantes. Lorsque je rentrais le soir après un passage à la banque, je notais parfois tout ce que j'avais vu ; j'ai ainsi 6 fiches d'observation, chacune décrivant un événement ou un lieu particulier :

- brunch de présentation des artistes dans les salons du 1<sup>er</sup> étage (16 juin 2011)
- déambulation dans les bureaux avec Léa et les artistes (20 juillet 2011)
- description de la salle des marchés depuis le bureau où j'ai mené la série d'entretiens 1 (9 décembre 2011)
- vernissage du projet de danse dans la cafétéria (10 février 2012)
- présentation finale du travail de la conférencière d'art dans les salons du 1<sup>er</sup> étage (26 octobre 2012)
- happening suite à la réunion d'information du CE dans les salons du 1<sup>er</sup> étage (7 février 2013)

Les entretiens sont aussi une occasion d'observation des corps individuels ; j'ai déjà mentionné comment certains d'entre eux ont donné lieu à des notes très précises concernant leur dimension non-verbale. Mais c'est surtout en écrivant, c'est à dire en tentant de décrire de la manière la plus précise et la plus fidèle possible ce que j'avais vu dans la banque, que les observations ont commencé à prendre une épaisseur particulière.

Les **données visuelles** constituent peut-être l'originalité méthodologique de cette recherche ; ce qui est intéressant est de les croiser avec les autres données. Je n'ai cependant pas considéré l'œuvre plastique (le *flipbook* fait à partir des dessins d'Axel) comme une donnée visuelle. Le dessin n'est pas inintéressant mais ici il est trop éloigné de la réalité du terrain, à savoir les gestes des salariés, il est trop empreint de la subjectivité des artistes. J'ai moi-même pris quelques rares photos des événements observés mais celles-ci se sont révélées très mauvaises ; en effet je ne privilégiais jamais les prises de vues et celles-ci avaient toujours lieu à la sauvette quand il me semblait que j'avais assez observé une situation donnée et que je pouvais me permettre de m'éloigner de l'action pour allumer mon appareil photo. Cette conception peut paraître étrange mais il me semble que je ne vois pas tout à fait aussi bien les choses quand je suis encombrée d'un appareil et de son écran. Il faut voir les choses à l'œil nu. La mauvaise qualité de mes photos ne m'a pas empêchée de les utiliser comme support personnel de recherche, par exemple pour vérifier combien de personnes et quelles personnes étaient présentes à un événement donné. Je les ai aussi montrées à mes collègues afin de leur donner une idée de mon terrain et de déclencher des discussions sur le corps organisé. Mais elles ne sauraient être considérées comme la principale source de données visuelles.

Celle-ci est constituée des images recueillies par des tiers, non pas Axelle et Axel, mais Léa et le vidéaste présent au happening. Léa est une bonne photographe et elle dispose d'un matériel bien plus performant que le mien. Elle a pris de grandes quantités de photographies (750 des entretiens de gestes) que j'ai mis plusieurs jours à analyser. Son point de vue est donc très riche, d'autant plus qu'elle bouge beaucoup dans l'espace. Elle ne semble pas avoir cherché des angles particuliers ou une lumière travaillée ; les données semblent être venues à elle selon les circonstances particulières de chaque entretien de gestes. J'aurais pu travailler à partir des photos prises par Axel, mais cela me semblait délicat puisqu'elles constituaient le support de leur œuvre ; Léa en revanche avait un point

de vue un peu en biais sur les événements. Elle était très heureuse de revoir ses images à mes côtés en novembre 2012, c'est à dire un an après les entretiens, ce qui m'a aussi permis de recueillir beaucoup d'anecdotes dont je n'avais pas eu connaissance, notamment sur les salariés que je n'avais pas vu en entretien. J'ai donc analysé les 750 photos des 53 salariés en mouvement, en partie en compagnie de Léa, sur un écran de la cafétéria lorsque celle-ci était fermée aux salariés de la banque, c'est à dire à partir de 15 h.

La vidéo du happening a aussi été visionnée plusieurs mois après l'événement ; ainsi il est impossible que j'aie pu mélanger mon point de vue avec celui du vidéaste, d'autant plus que j'avais déjà rédigé le passage décrivant l'événement en détails avant de voir la vidéo pour la première fois à l'automne 2013. Les images mouvantes des salariés et artistes dans les salons de la banque rajoutent donc un niveau de complexité à l'événement. Le problème est que la vidéo est très courte (8 minutes) et que son montage est réalisé par une personne qui semble privilégier les mouvements des artistes par rapport à ceux des salariés. Les séquences montrant les salariés de la banque sont assez courtes, hormis un passage où Axelle tente d'interagir avec eux.

Pour conclure sur les données visuelles, il est certain que celles-ci auraient pu être considérablement élargies, par exemple en consultant les photos des artistes ou en demandant à voir les rushs du vidéaste. Cela aurait été justifié dans une recherche s'appuyant exclusivement sur des images, mais dans mon cas c'est la triangulation des différentes données, à savoir mes notes, leurs mots ainsi que les images des autres, qui me permet de construire du sens. Les images des autres, tout comme mes notes d'observation, sont bien sûr des données secondaires qu'il convient de manier avec précaution.

### **III. Mode d'analyse des données**

Ma recherche s'est d'abord faite de manière inductive, c'est-à-dire que j'ai analysé mes premières données empiriques sans avoir en tête de théorie précise à vérifier ; je suis entrée

dans la banque sans avoir une question de recherche définitive. M'intéressant aux interventions d'art en entreprise, je voulais étudier leur impact sur les salariés. Mes questionnements tournaient autour des capacités émancipatoires de l'art, notamment à travers l'ouverture d'un espace de discussion pour les salariés. Cette réflexion était largement reliée au courant de l'art relationnel : celui-ci est convaincu que l'art est capable de créer du lien social, la reconfiguration des rapports sociaux étant même son but premier (Bourriaud, 2001).

Au fil de mes observations dans la banque et de mes lectures, je me suis rendue compte que l'art révélait plus qu'il n'agissait ; en tout cas son impact n'était peut-être pas la question la plus intéressante. La démarche participative des artistes avec les salariés révélait en revanche quelque chose d'inédit sur le corps organisé. Le recueil de gestes pouvait être considéré comme une recherche dépassant la sphère du discours ; le protocole très précis de l'entretien et le grand nombre de participants permettait de repérer des régularités dans les comportements. De plus, le geste en tant que langage corporel était isolé et offrait une possibilité d'étude très détaillée, ceci étant très inhabituel dans un contexte bancaire. Je l'ai dit, l'intervention de danse a largement contribué à faire émerger le thème du corps au travail. Les salariés qui avaient participé ont ensuite abordé le thème du corps, leurs gestes par rapport à ceux des autres, leur bien-être ou leur souffrance physique au travail.

Après le passage des artistes dans la banque et leur vernissage raté (juin 2011 à février 2012), je ne suis pas retournée dans la banque pendant plusieurs mois, ce qui m'a permis d'analyser mes premières données mais aussi de les confronter à la littérature traitant du corps organisé. Je me suis rendue compte que la plupart des chercheurs avaient une approche discursive du corps, ce qui m'a poussé à creuser la dimension visuelle et plus incarnée de ma recherche. Très peu d'auteurs avaient développé une réelle empirie du corps organisé. Il fallait certes mener des entretiens avec les salariés sur le corps, mais ceux-ci ne seraient pas centraux dans ma thèse. Il me semblait que l'observation alliée à l'étude des documents visuels en dirait plus long sur le corps vécu des acteurs que des entretiens intellectualisant le corps. En effet, les banquiers n'ont pas forcément conscience de comment ils s'incarnent au travail ; les pratiques me semblaient donc plus parlantes que les discours.

Lorsque je suis revenue dans la banque à l'automne 2012, je ne parlais plus d'art mais de corps, et cela allait de pair avec mon étude détaillée des photographies des entretiens de gestes. Mon approche était devenue plus déductive car j'avais en tête plusieurs théories que je cherchais à confronter avec le terrain : l'hypothèse du contrôle des corps, de leur répression par l'organisation, le lien entre corps et politique, la dimension critique du corps en action. La première vague de données étant analysée, je procédai de manière plus systématique. Chaque situation, individuelle ou collective, était une observation des corps et ceci dans le moindre détail : habillement, déplacement, ouverture ou fermeture, proximité ou distance, bruits, tics éventuels, impressions. Lors des observations, l'analyse des données se fait souvent en direct, l'écriture venant ensuite les interpréter plus finement. Le thème de la retenue des corps avait surgi dans la première série d'entretiens pour laquelle j'avais fait une analyse de contenu assez classique. Le vocabulaire touchant au corps était clairement lié au contrôle exercé par la banque ; il était question de carcan, de camisole, d'ambiance policée mais aussi d'étiquette, de retenue, de discrétion. C'est donc sur ces aspects que mes observations ont porté, cherchant à déceler des failles dans le contrôle des corps.

Quand la deuxième série d'entretiens fut achevée, j'ai refait une analyse de contenu en créant un tableau de verbatim de 33 pages : 17 salariés, dont certains avaient été interviewés deux fois, y étaient représentés. (Les entretiens de Léa et des artistes ont été analysés à part.) Les thèmes étaient liés aux questions posées : *embodiment* au travail, relation avec les collègues, regard porté sur les corps ; le thème du contrôle sur les corps était encore prédominant, même si apparaissaient des bribes de désir ou de résistance par le corps.

En ce qui concerne l'analyse des 750 photos, j'ai aussi créé un tableau où chaque salarié avait une colonne caractérisant ses gestes (voir extrait de ce tableau en annexe p. 295). C'est grâce à ce tableau que j'ai ensuite pu dégager des comportements récurrents concernant les mains, la verticalité des corps, le contact avec la danseuse, la relation au sol. J'ai également choisi une photo de chaque salarié qui me semblait représentative du déroulement de l'entretien ; j'ai ensuite donné un nom à chacune de ces photos et j'ai repéré leur numéro afin de les demander à Léa. Elle me les a transmises sur une clé USB, ce qui m'a permis de relier définitivement l'image de chaque salarié avec ses propos, quand j'en avais. L'analyse des gestes a cependant eu lieu principalement durant le visionnage intensif des photos,

même si les régularités se sont précisées avec le temps. La typologie des réactions des salariés à l'entretien de gestes (voir tableau et matrice p. tant) résulte ainsi d'une analyse croisée entre leurs propos, les propos de Léa, Axelle et Axel, mon observation des entretiens de gestes et les photos de Léa.

Ici se pose un problème éthique dans la mesure où les salariés photographiés n'ont jamais donné leur accord à Léa afin que je travaille sur leurs photos. C'est pourquoi j'ai choisi de flouter leurs visages et de manière générale de les utiliser avec précaution. Seules les fonctions des salariés pourraient permettre à un lecteur familier de la banque de les reconnaître, ce qui me semble fort improbable.

La vidéo du happening final étant l'œuvre d'une personne extérieure à la banque (le nom de la banque n'y est pas mentionné), je l'ai montrée à mes collègues afin d'échanger des réflexions sur le corps organisé. Ce n'est qu'après un nombre considérable de visionnages que j'ai pu analyser quelque chose de nouveau par rapport à mon observation du même événement. À première vue elle ne me semblait rien ajouter ; elle était trop courte, trop centrée sur l'art et les artistes. Mais elle permettait de voir les mouvements, les interactions entre les corps, ce que ne permettent pas les photographies, plus statiques. J'ai donc vu et revu certaines séquences ; cela m'a permis de voir l'expression des visages, l'évitement entre les corps, les quelques gestes indiquant une petite participation des salariés. Elle m'a permis aussi d'infirmier certaines de mes observations, ce qui montre s'il en est besoin qu'il ne peut exister d'objectivité du chercheur durant l'observation. Le chercheur voit ce qu'il veut voir, il regarde ce qu'il cherche, son corps est aussi inévitablement emporté dans l'action en cours.

## Conclusion du chapitre 5

Un projet de danse participatif présente de nombreux avantages pour le chercheur s'intéressant au processus de l'*embodiment* au travail. Bien qu'il s'agisse d'une action se tenant au sein de l'organisation, elle crée un espace d'expérimentation corporelle entre les salariés et les artistes. Les résultats de cette expérimentation sont parfois surprenants. Elle permet également de générer des données visuelles sur les corps en action et ainsi d'analyser des gestes sortis de leur contexte. Étudier les gestes de travail en se limitant à une observation des corps lors de moments de routine n'aurait certainement pas généré des données aussi riches. Une intervention de danse, moment de non-routine pour les corps, est comme un concentré d'*embodiment*. En ceci elle pointe les potentialités du corps au travail (jeu, critique, reconfiguration), au-delà du contrôle que l'organisation exerce sur lui. Afin de tirer le meilleur parti des données et événements générés par une intervention d'art, le chercheur gagne à adopter une juste distance par rapport aux artistes, tout en développant sa propre approche sensible.



# Résultats

---

Ma présence au sein de la banque s'étale sur plusieurs années (2010-2013), même si mes visites ont été assez sporadiques, tout comme les différents événements artistiques auxquels j'ai pu assister. Je l'ai dit, j'étais la plupart du temps accompagnée de Léa, salariée du back office en banque d'investissement, membre non cadre du comité d'entreprise et conceptrice du projet *Art & Entreprise*. Cette partie vise à restituer l'intégralité de mes résultats empiriques le plus précisément possible. Le corps organisé pour le travail mais également aux frontières du travail sera ici analysé successivement de trois manières différentes : l'observation directe non participante de diverses situations et espaces au sein de la banque, l'entretien semi-directif avec les salariés de la banque et pour finir l'étude approfondie de données visuelles, à savoir de nombreuses photographies et une vidéo d'un événement artistique significatif.

## **Chapitre 6 Les corps observés**

Mes nombreuses visites à la banque m'ont donné l'occasion de me faire une idée sur la manière dont ses différents salariés s'incarnent au travail. Ce chapitre constitue une première entrée en matière, disons à un niveau relativement superficiel, dans la description du corps organisé. Une première partie dépeint le quotidien tel que j'ai pu l'observer dans les différents espaces de travail et de repos de la banque. Une seconde partie abordera les situations créées par les artistes dans le cadre du projet de danse, à savoir une performance dansée et un happening prenant des formes multiples. J'aborderai dans une dernière partie le comportement des corps lors de la situation, plus individuelle, du face-à-face, à la fois à travers mes entretiens avec les salariés et à travers les entretiens de gestes menés par les artistes.

### **I. Le quotidien dans les différents locaux de la banque**

Cette partie, résultant de mes observations, décrira les comportements des corps dans les différents espaces de la banque. Les départements étant très cloisonnés, la circulation est très réduite hors de l'espace auquel le salarié appartient. Le corps se déploie et se construit dans l'espace ; l'on pourrait supposer qu'il ne se comporte pas de la même manière dans un espace clos et aveugle destiné au travail, souvent des espaces de travail collectifs, que dans un espace ouvert et baigné de lumière davantage destiné aux relations sociales, c'est-à-dire principalement les salons du 1<sup>er</sup> étage. Les seuls espaces clos sont les petits salons situés au premier étage, surtout destinés aux rendez-vous avec les clients. Ils doivent être réservés pour être utilisés et ne constituent pas un lieu de rencontre ; seule la cafétéria et cela uniquement à certaines heures, fonctionne comme un lieu relativement neutre pour les

salariés. Chaque espace est attribué à une fonction bien précise, laissant peu de place à une appropriation des lieux par les salariés.

Nos locaux de par leur côté un peu formel n'entraînent pas l'expression. Le travail est clairement séparé du hors travail. (Édouard, responsable juridique, décembre 2011)

Les descripteurs que j'utiliserai ici pour parler du corps sont au nombre de trois : la variable vestimentaire, les mouvements et de manière plus générale la relation ou la distance entre les corps. Cette restitution a posteriori des différents signes émanant des corps m'aidera à préciser des observations assez flottantes dans leur nature première. En effet, toutes les occasions d'observation n'ont pas donné lieu à une prise de note ; c'est le cas notamment des déjeuners à la cantine, très triviaux et pourtant révélateurs des normes corporelles en vigueur.

Bien que j'aie eu peu accès aux espaces de travail, très fermés, j'ai eu plusieurs occasions d'observer la manière dont les employés se présentent et comment ils incarnent leur profession au quotidien. J'ai par exemple fréquenté **l'accueil** de la banque, où j'attendais que Léa vienne me chercher et cela fut l'occasion de voir passer les salariés, de les voir franchir le seuil de l'organisation. Il est assez rare qu'ils saluent les personnes travaillant à l'accueil (des prestataires) et ils se déplacent souvent par petits groupes pour aller fumer sur **la place** ou pour déjeuner dehors. La banque semble se prolonger sur la place sur laquelle donnent les grandes fenêtres des salons du premier étage ; elle est une luxueuse scène souvent investie par des installations d'art contemporain ou de spectaculaires illuminations de Noël. Les banquiers semblent attachés à cette place qui se distingue en tout d'un lieu plus banal comme La Défense par exemple ; leurs conversations y semblent plus déliées et c'est aussi la seule occasion pour eux de se rencontrer entre départements. À l'accueil en revanche l'élégance et la discrétion prédominent, et les comportements restent toujours très dignes et mesurés, voire anonymes. Pas d'effervescence, pas de plaisanteries ; tout est fait pour accueillir le client fortuné que l'on ne doit pas faire attendre une seule seconde. Voici ce qu'affirme une nouvelle recrue, analyste en banque privée, suivant par ailleurs les codes très féminins en matière d'habillement :

À la minute où je rentre ici j'ai un masque. (Ludivine, décembre 2011)

Installée dans les canapés de cuir noir où j'attendais que l'on vienne me chercher, j'ai été abordée par une jeune femme qui venait pour un entretien de recrutement ; elle arborait le style et l'attitude attendue par la banque : habits noirs et sobres, coiffure et maquillage à la fois discrets et soignés, peu d'expressivité corporelle. Les femmes, très féminines, ont souvent de hauts talons s'accordant à des jupes ou à des robes aux couleurs sobres ; les hommes portent des costumes sombres assez serrés sur des chemises claires. L'impression générale se dégageant des corps est une parfaite maîtrise aussi bien des habits, des mouvements que de la voix. L'accueil, contrairement à la place, ne semble pas être un endroit pour les discussions informelles ; c'est avant tout l'endroit où leur badge ouvre le tourniquet, c'est peut-être aussi l'endroit où ils sont susceptibles d'être vus ou entendus par un client. L'accueil est à la fois la vitrine et le sas de l'organisation. Dès que l'on entre dans la banque on fait ainsi l'expérience d'adapter son corps, plus ou moins consciemment, aux vigiles qui vous ouvrent la porte, à un certain luxe donné par les compositions florales, les tapis bleu roi au sol, la lumière tamisée émanant des lustres et se reflétant dans le marbre. Le corps enregistre tous ces éléments et se tient droit, immobile, silencieux aussi.

J'ai déjeuné de nombreuses fois à **la cantine**, accompagnée le plus souvent de Léa. La pause déjeuner peut aussi en dire long sur les comportements admis des corps, sur les normes d'interaction qui règnent au sein de la banque. L'on pourrait penser que les salariés se détendent lors du déjeuner, ici il n'en est rien, ils semblent tout aussi mesurés, arborant une parfaite contenance, une retenue des corps. Les salariés s'expriment peu, que ce soit par la voix, les gestes ou les mimiques. Même s'il s'agit d'une petite cantine (une soixantaine de places tout au plus), le niveau sonore est étonnement bas. On ne rit pas aux éclats, on ne fait pas de grands gestes, on parle plutôt à voix basse tout en gardant un œil sur le comportement des autres, comme pour s'ajuster. Le restaurant est un self-service géré par Sodexo ; il s'agit donc d'assembler des mets sur un plateau puis de passer en caisse muni de sa carte magnétique. Pendant cette opération les salariés restent relativement silencieux et ne cherchent pas à faire de nouvelles connaissances. Afin de préserver le secret bancaire qui dicte qu'aucune information ne doit passer des traders aux banquiers d'affaire, les traders n'ont pas le droit de manger à la cantine ; ils emmènent donc leurs plateaux pour en consommer le contenu à leurs postes de travail. Il m'est arrivé de dire bonjour à un groupe

de personnes au self-service sans vraiment obtenir de réponse ; ma voix résonnait dans le silence environnant. La cantine est ornée de piliers qui facilitent la formation de petits groupes. En effet, on ne déjeune qu'avec son équipe ou du moins avec les gens de son département, et il semble que chacun fasse en sorte de ne pas dénoter. La seule manière de s'exprimer dans cette ambiance sage serait de porter des habits un peu plus voyants, et cela se fait ; un bon exemple de démarcation est le port de très hauts talons (chaussures de type Louboutin) par certaines banquières.

Lors d'un déjeuner les personnes assises derrière nous, trois personnes des fusions-acquisitions, se sont subitement mises à parler en anglais, sentant peut-être que je tendais un peu trop l'oreille et présupposant que comme Léa, je ne parlais pas anglais. Il n'y a donc aucune communication transversale entre les petits groupes qui se forment au déjeuner, bien au contraire on s'ignore et chaque groupe cherche à préserver son territoire. Une fois assis on ne se déplace pas, et quand on quitte la cantine on ne salue pas les autres collègues. Sur les murs sont affichées de très banales photos de New York et autres villes mondiales en noir et blanc. La cantine se situant au sous-sol, il n'y a pas de fenêtres, ce qui accélère peut-être le déjeuner pour des salariés qui éprouvent le besoin de sortir prendre l'air.

Les corps semblent être dans un parfait autocontrôle ; l'on pourrait d'ailleurs analyser la pause déjeuner comme la scène principale de l'organisation. En effet, cet endroit est le seul où les salariés des différents départements sont susceptibles de se croiser régulièrement. C'est aussi lors du déjeuner que les salariés ont le loisir d'observer leurs collègues et diffuser des histoires sortant du strict cadre de travail, se laissant aller un peu à une certaine improvisation dans les relations. Le déjeuner se transforme pourtant en rendez-vous de travail :

On avait souvent des discussions avec un senior à la cantine, on était quasiment en réunion de travail. On était censé décontrôler mais on contrôlait de nouveau. (Ludivine, août 2013)

Je n'ai malheureusement pas pu assister à l'épisode des Mirettes dans la cantine, mais j'imagine assez bien le contraste produit par ces femmes habillées de rouge s'allongeant sur les tables sous le regard éberlué des banquiers en train de manger.

Les Mirettes j'ai adoré. C'était une performance dans le resto d'entreprise. Le visage des gens... c'est surtout pour voir la réaction des gens. Il y avait une attitude choquée, surtout sur leurs visages, y'a pas eu de réaction bruyante, ce sont des gens très coincés. Ça me fait rire. (Responsable du courrier, décembre 2011)

L'atmosphère semble pour ainsi dire saturée de règles, plombée, à tel point que j'avais moi-même peur de commettre une quelconque gaffe lors de ces déjeuners, comme par exemple renverser mon plateau ou faire un faux pas, ce qui rendait tous mes gestes hachés et calculés, ce qui je suppose augmentait encore le risque de gaffe. J'ai ainsi pu mesurer sur mon corps la tension caractéristique de la banque, comme si rien n'était jamais acquis, comme s'il fallait faire ses preuves à chaque instant, comme si n'existaient ni solidarité ni tolérance entre ces gens travaillant pourtant pour la même organisation. Il y avait des personnes que je connaissais assises aux tables voisines, plusieurs personnes que j'avais rencontrées lors d'entretiens, mais elles ne semblaient pas me remarquer et je sentais que ce serait transgresser une norme que de me lever pour aller leur parler. En évitant d'aller planter mon corps devant ces personnes, je suivais une norme d'évitement dans les interactions collectives. J'ai été surprise dès le départ par ce perpétuel évitement ; en effet avec Léa à mes côtés j'ai parfois eu l'impression que les gens nous esquivent lorsque l'on s'approchait d'eux. Avaient-ils peur de se sentir obligés de participer aux propositions décalées de Léa ? Me prenaient-ils pour une artiste ? Lors de divers événements dans les salons j'ai aussi pu constater cette grande distance entre les corps, ce qui sera confirmé par les entretiens ; les salariés ne se touchent jamais, que ce soit pour se serrer la main, se faire la bise et encore moins pour s'effleurer ou se taper dans le dos.

J'ai aussi pu passer quelques heures dans le **bureau du comité d'entreprise**, attendant au petit bureau où j'ai mené ma première série d'entretiens. La jeune femme qui y travaille m'a gentiment imprimé le code de conduite global de la banque et j'y ai aussi mené quelques entretiens. On peut y voir des traces des différentes actions passées ou en cours du CE ; photo de voyage, affiche de concert, pile de dossiers compilés par l'historienne de l'art sur l'histoire des salons. Les employés n'y sont que de passage, principalement lors de la période de Noël, quand ils viennent récupérer leurs chèques cadeau. Les membres du CE passent parfois pour prendre un café ou pour discuter. Ce qui est intéressant avec ces deux bureaux c'est qu'ils donnent sur la **petite salle des marchés** que j'ai donc pu observer pendant plus d'une semaine. Les traders font l'objet d'une certaine fascination mais aussi d'un rejet dans la banque ; d'une part on se demande quels gestes ils vont faire dans le cadre du projet de danse et d'autre part on ne pense pas qu'ils vont participer au projet,

*Ac&E* étant selon un cadre des RH « leur dernière préoccupation ». Ils sont peut-être ceux qui sont les plus cloisonnés et les moins connus des autres ; cela est dû au *Chinese Wall*, le secret bancaire qui les sépare des banquiers d'affaires. J'ai pu constater qu'ils ne gesticulent ni ne crient comme le veulent les films des années 80 sur le monde de la finance (*Wall Street* per exemple) ; au contraire l'ambiance semble calme, ils sont assis immobiles face à leurs écrans. Rappelons que Paris est à la fois un petit bureau et un petit marché. L'espace est ouvert au centre, avec quelques rangées de postes de travail. Sur les côtés se trouvent quelques bureaux fermés par des baies vitrées ; c'est là que travaillent la responsable de la conformité avec son bras droit, Paul, *compliance officer* que j'ai interviewé à deux reprises. Ses propos décrivent assez bien la surveillance généralisée dans laquelle il travaille, et ceci est clairement lié à la configuration des espaces de travail :

Je suis à l'aise globalement tout le temps. Jamais vraiment. Toujours une petite idée qui me dit qu'il faut que je fasse attention à mon comportement de façon globale, même pendant un pot de départ.

J'ai un sentiment de vigilance globale, on est dans un contexte professionnel. Très peu de salles de réunion sont fermées, on est tout le temps en société. Il y a trois murs translucides à mon bureau. (Paul, mars 2013)

Voici une description ponctuelle de la salle des marchés comme j'ai pu l'observer à distance, vers 15h un jour de semaine, sans être vue des sujets observés. Les traders travaillent en chemise et sans cravate, la grande majorité des chemises sont blanches ou bleu claires ; ils sont moins habillés que les banquiers au contact de clients. Ils ou elles (une minorité) sont assis face à des écrans, un triptyque chacun ; ils parlent beaucoup au téléphone. Un grand écran diffusant la chaîne Bloomberg est visible pour tout le monde. La lumière du jour pénètre par des vitres aveugles dans cet espace qui ressemble un peu à une salle de classe ou plutôt à une petite église. À l'avant, comme dans un chœur, sont assis les traders qui semblent les plus à l'aise dans leurs positions ; c'est l'un d'eux qui va nous répondre « oui, je suis chaud » en se levant de son poste et en souriant (lors de la présentation du projet des artistes). La salle des marchés est dominée par les nombreux écrans et le flux d'informations chiffrées. Chacun semble être dans sa petite bulle, casque sur les oreilles, concentré sur son travail, écoutant et observant le flux d'informations venant des interfaces digitales. De temps en temps quelqu'un se lève pour parler au téléphone, arpentant ce qui sert de couloir sur les bords. Un homme habillé de beige, visiblement un manager, tourne, va et vient, dans une petite pièce munie d'une porte vitrée.

Il a un casque sur le visage et parle visiblement au téléphone ; il fait des ronds tout en gesticulant avec ses bras entiers, comme jetant du riz derrière ses épaules, puis il s'assoit, les pieds croisés sur sa table ronde. Une femme revient à son poste de travail à l'arrière de la salle des marchés, probablement après sa pause déjeuner. Elle semble tout à fait pressée de s'y mettre, fait son code sur l'ordinateur puis met ses lunettes. Ses gestes sont hachés, en rien naturels. Elle a posé toutes ses affaires en vrac autour d'elle. Elle se ronge les ongles.

Il est difficile de dire quelque chose de pertinent sur les corps dans un tel contexte de travail dans la mesure où ils restent relativement immobiles. Il y a une certaine désincarnation dans ces corps ; rares sont les grands mouvements, les gestes de communication ou les déambulations. Tout semble se passer dans la tête, au téléphone et sur les écrans ; c'est peut-être mon point de vue plongeant qui a réduit le potentiel expressif des corps, il y a sûrement des gestes plus subtils que je n'ai pas vus. J'ai remarqué que la marche était souvent provoquée par une conversation au téléphone. Une trader a aussi affirmé lors de l'entretien de gestes qu'elle marchait pour se reposer. Le mouvement est ainsi utilisé à la fois pour mieux gérer une conversation et pour se détendre après de longues heures à l'écran.

L'autre espace de travail que j'ai pu visiter grâce aux artistes est le **département *asset management***, situé dans un autre bâtiment, de l'autre côté de la place. Il s'agit de deux petits *open space* situés sous les toits, où travaillent une quarantaine de personnes. Les bureaux sont assez espacés et l'atmosphère également très calme. Chacun est assis à son poste et nous devons répéter notre discours plusieurs fois devant des grappes de personnes. Les habits sont sobres et soignés et les corps restent le plus souvent assis, voire se détournent à notre passage, signifiant qu'ils ne veulent pas être dérangés. Avec un petit groupe de personnes, nous nous rendons dans un coin café pour discuter plus librement.

Ces quelques observations des corps sur le lieu de travail révèlent une condition corporelle de relative immobilité : que ce soit à leurs postes, à la cantine ou dans les couloirs, les salariés ont une attitude très calme et silencieuse. Il s'agit de travailleurs intellectuels



absorbés dans un travail cognitif lié avant tout à leurs écrans et à leurs téléphones. Les *open space* ou les bureaux translucides font que les corps d'un même département sont exposés en permanence aux regards des autres, ce qui pourrait limiter encore davantage les mouvements. De plus, les salariés portent des habits assez chics, costumes, tailleurs, talons, ce qui les emmène assez naturellement à un style corporel maîtrisé. Les corps sont lisses et assez immobiles ; ils se fondent dans le décor à la fois austère et somptueux de la banque, ils sont presque invisibles. Sans l'intervention d'art, le thème du corps aurait eu du mal à émerger.

## II. Les situations créées dans le cadre du projet de danse

Les événements artistiques proposés par Léa et les artistes dans le cadre du projet de danse sont très significatifs puisqu'il s'agit d'événements créés sur mesure pour aborder le thème du corps, ce qui est original dans le contexte bancaire. Voici comment Marie-Claire, nouvelle responsable de communication, commente le vernissage du projet de danse :

Le corps c'est compliqué ici. C'est pas le lieu pour ça ici. Le frontal ça marche pas. Ça décrédibilise.  
(Marie-Claire, décembre 2012)

J'ai déjà relaté la présentation des artistes lors d'un brunch : les employés sont surtout passés individuellement à l'heure qui leur convenait. « Ça fait un peu à la carte », estime Paul en évoquant cette habitude qu'ont les salariés de juste passer, sans jamais affirmer clairement leur présence. Chacun prend ce qu'il veut quand il veut ; ainsi l'expérience partagée par tous est rare. Les événements proposés par Léa pourraient être contrastés avec le cocktail de fin d'année, événement *corporate* s'il en est, durant lequel la directrice (devenue depuis directeur) fait un discours où elle évoque les résultats financiers et où la présence de tous les salariés est clairement de mise. Je n'ai malheureusement pas pu assister à cet événement, jugé « trop *business* » pour moi, mais les salariés m'en ont parlé.

Les deux événements les plus intéressants à analyser pour comprendre l'*embodiment* des salariés lors de situations collectives sont le vernissage et le finissage du projet *On cherche un passage*, l'un ayant eu lieu en février 2012 et l'autre en février 2013. Ils sont tous deux des temps forts du projet de danse, le deuxième étant le pendant du premier que les artistes ont estimé raté. Selon Marie-Claire, « le frontal ne marche pas », et je vais montrer ce qu'elle veut dire par là en décrivant tout d'abord le vernissage.

Après leur travail avec les salariés, Axelle et Axel ont produit une œuvre destinée à devenir une trace palpable pour les participants au projet. Il s'agit d'un flip-book, petit livre où se succèdent les dessins qui s'animent lorsqu'on le feuillette assez vite. Léa, avec l'aide du service de la reprographie, en a fait imprimer 120 exemplaires, utilisant ainsi les ressources propres de l'entreprise. Le **vernissage** sera l'occasion de présenter le flip-book aux employés, mais aussi de danser avec eux, peut-être. Une fois de plus, le rendez-vous est fixé à l'heure du déjeuner. L'exposition finale a été installée par les artistes dans la cafétéria au sous-sol. Léa a envoyé un email via le CE insistant sur le côté festif de l'événement ; en effet le cocktail sera suivi d'une performance dansée. En lisant cet email j'ai le sentiment qu'il attirera peu de personnes.

Lors des entretiens de décembre 2011, les salariés participants m'avaient dit qu'ils étaient curieux du résultat de l'intervention de danse et qu'ils viendraient donc au vernissage. Or ce 10 février 2012, moins de dix employés étaient présents, principalement des femmes et amis de Léa. Un cadre des RH, deux informaticiens du CE et un banquier participant sont également venus. L'espace de la cafétéria est assez exigü, éclairé par des néons, et habillé d'une moquette bleue qui fait un peu bon marché : pour l'occasion les tables ont été enlevées, ce qui donne une impression de vide car les œuvres sont des plus discrètes, quelques dessins simplement punaisés aux murs. Axelle et Axel, devinant que peu de salariés viendraient et qu'il serait difficile de faire danser les banquiers, ont appelé une dizaine d'amis en renfort. Ceux-ci se servent en champagne et en petits fours tout en observant les dessins ; ils se comportent comme le public poli d'un vernissage. Les artistes ont également accroché trois petites photos de salariés en action lors du recueil de gestes, notamment le cadre des RH, un homme sportif d'origine africaine, exécutant un saut assez impressionnant dans le salon de musique. Le titre du projet est inscrit en grandes lettres noires sur le mur près de l'entrée : ON CHERCHE UN PASSAGE. Les *flip-books* sont

posés sur une petite table près du bar. Le petit livre montre le dessin d'un homme passant d'une posture de travail, les doigts tapotant sur le clavier, à une posture de repos, détendu les mains derrière la nuque. Le trait des dessins est assez imprécis ; la couverture grise n'est pas très attirante. (Léa m'a dit, en mars 2013, que les employés n'étaient pas venus chercher les exemplaires les attendant dans le bureau du CE.)

Vers midi, Léa nous informe qu'elle attend encore les salariés. Une inquiétude se fait sentir dans l'air : et s'ils ne venaient pas ? Lorsque les quelques salariés arrivent, Léa commence son discours au micro, insistant sur ses motivations esthétiques et le sens de son projet ; on sent qu'elle a bien préparé son intervention orale. Elle passe ensuite la parole à Axelle qui se dit étonnée par la beauté des gestes donnés par les banquiers au sujet desquels elle avait des préjugés en arrivant. Une assistante de direction dit « oui, les banquiers sont des gens sympas », ce que les deux banquières présentes, Valentine et Marylin, ne commentent pas. Après le discours la performance peut commencer. On met une discrète musique d'ambiance et Axelle annonce que c'est une chorégraphie créée à partir des gestes qu'elle a recueillis, gestes de travail, de repos, etc. Ce n'est pas vraiment une chorégraphie mais plutôt une danse partiellement dirigée par Axelle dans la mesure où ses compères l'imitent mais circulent aussi librement dans la cafétéria ; c'est une sorte d'improvisation collective des corps. Au moment où les artistes se mettent à bouger, avec l'assistante de direction comme unique participante, le niveau de gêne augmente ; on demande en effet aux employés d'être des corps, de bouger librement et ensemble. Or, cela semble très difficile pour eux ; ils quittent discrètement les lieux ou se réfugient derrière des pans de mur. Un petit groupe de trois femmes se met à chuchoter en se cachant derrière un pilier. Le cadre des RH reste collé au bar. La responsable du courrier, habillée d'un pull rouge, ne bouge pas mais semble rire intérieurement. Au beau milieu de la danse une jeune femme, probablement banquière, passe par là pour se rendre au self-service et on l'entend s'écrier : « *Oh my gosh, what is happening ? I surely do not want to participate !* ». Dès que la musique cesse les trois femmes qui s'étaient cachées, dont Marie-Claire, partent résolument, sans dire un mot ni saluer personne. En effet « le corps c'est compliqué ici », mais je ne peux pas m'empêcher de penser que je n'aurais sûrement pas participé non plus si ce type de projet avait été proposé à Dauphine. Je me mets à la place des salariés et je réalise que peu de conditions sont réunies pour leur donner envie de danser. La lumière est trop crue, la musique quelconque, les artistes quelque peu énervants et naïfs et les personnes avec qui j'aurais envie de danser ne sont peut-être pas mes collègues.

L'échec du vernissage est non seulement palpable dans l'air, avec cette crispation caractéristique de la banque et ces évitements perpétuels dans les interactions. Quelques heures après le vernissage, je reçois un mail de Léa :

Un peu dur pour moi là... de revenir sur mon poste... et d'entendre dire en fait, que ce que je fais n'est pas évident. Les gens ne comprennent pas ce que je mène. Que les artistes et leur travail n'est pas accessible ! Psssf, c'est dur. Ok je suis fatiguée car beaucoup de travail la fin d'une résidence... J'attends d'avoir du recul pour être plus objective. Car là tu vois, je n'ai qu'une envie... c'est de chialer car les gens s'en foutent complètement... « Tout ça pour ça ! » « Tout ce travail pour ce petit flip-book » Ah ! pas envie d'entendre ça maintenant ... pas aujourd'hui ! « Pourquoi tu ne fais pas quelque chose où tout le monde comprenne bien... » !!! J'hallucine ! En même temps je sais tout ça... (Mail de Léa, 10 février 2012)

J'ai essayé de lui envoyer une réponse réconfortante, mais il est clair que ses efforts rencontrent une sorte d'indifférence voire une froideur de la part de ses collègues. Léa s'était énormément investie dans ce projet, pour faire participer les salariés, pour trouver des dates pour les artistes, pour me décrocher des entretiens aussi, et elle espérait que l'événement de clôture de la résidence d'art serait une réussite, une sorte d'échappée peut-être des normes quotidiennes de la banque. Or, son sponsor (la directrice des opérations financières) n'est pas venu, Édouard non plus ni même les salariés ayant participé au projet. De plus ceux qui étaient là n'ont pas dansé ni particulièrement apprécié le flip-book. Les voix semblent s'être relayées pour transporter des propos négatifs, et cela est dû au fait que ce que les gens regardent n'est pas le processus, l'originalité de l'expérience proposée, mais le résultat final, l'œuvre. À ce propos les artistes me confient :

Y'avait peut-être pas nécessité de faire un rendu. Comment tu fais quelque chose avec cet échange, cette chose très immatérielle. Pour un prochain projet, je suis pas sûre qu'il faille faire une preuve tangible. Le fait que les gens parlent entre eux, qu'il y ait cette espèce de parole qui circule, « moi je l'ai fait, et toi. » C'est déjà bien. L'acte d'être là, c'est ça l'œuvre. (Axelle, octobre 2012)



Photo 1 : le vernissage dans la cafétéria au sous-sol (photo de l'auteur)

Mais les trois artistes ne comptent pas en rester là ; ils prévoient ainsi d'être plus malins la prochaine fois. Le **finissage** s'est donc déroulé un an après, le 7 février 2013, dans les salons de la banque.

L'organisation est totalement différente ; puisqu'il s'agit de surprendre les banquiers, aucun mail n'est envoyé par Léa aux salariés. Avec la complicité de ses collègues du comité d'entreprise, Léa va se greffer sur un de leurs événements : la réunion d'information annuelle faisant le bilan de leurs actions passées et prévoyant les actions à venir. Le rendez-vous est fixé à midi dans le salon de musique où une cinquantaine de chaises ont été placées en rangées. Au fond de la salle, près des miroirs, des dorures et de la petite cheminée en marbre ornée d'une horloge dorée, le lieu précis où se sont déroulés les entretiens de gestes, se tiennent les cinq membres du CE autour d'une toile blanche qui servira pour la projection de leurs diapos. Autour de midi la salle est comble ; je reconnais quelques personnes parmi des nouveaux visages. Je m'assois au fond de la salle, près de Marilyn et Marie-Claire. J'aperçois également Paul, la directrice sponsor de Léa et plusieurs de mes interviewés. C'est là que je remarque Axelle et Axel debout dans l'embrasement de la porte ; ils ne semblent pas avoir l'intention de s'asseoir et forment une sorte de menace physique à l'entrée de la pièce : vont-ils se mettre à danser ou à haranguer la foule ? Deux personnes du CE animent la réunion, et surtout un cadre informaticien, le trésorier, qui a un humour bon enfant qui fait rire la salle. Il énumère les chiffres et les statistiques concernant leurs actions (voyages, chèques cadeau, sport, culture), pas peu fier de tout ce qu'ils ont accompli pour les salariés de Bankia. Son discours comporte des longueurs, si bien que quelques salariés partent avant la fin. J'apprends que les employés Bankia sont 218 (à peu près 250 avec les prestataires), et que c'est grâce au CE que certains postes ont pu être préservés. Enfin Léa prend le micro pour parler très brièvement du dernier projet *A&E* : la recherche faite sur les locaux de la banque donnant lieu à une série de conférences d'histoire de l'art pensée pour les salariés Bankia. À l'intention des artistes peut-être, elle mentionne la bonne participation des salariés au projet de danse à l'automne 2011. Malgré ses quelques hésitations au micro, ses collègues lui diront juste après qu'elle s'est beaucoup améliorée en communication orale, domaine où elle n'a apparemment jamais été à l'aise. L'informaticien reprend le micro pour ouvrir la discussion avec la salle ; il s'agit de recueillir des idées d'activités, de fêtes, de dépenses futures pour le CE. Un assez long silence, puis il relance : « vous avez bien une petite question, une suggestion ! ». « Il a été question de partir en thalasso-thérapie », dit une dame. « Oui, mais le problème quand

on réserve des voyages c'est qu'au dernier moment les gens annulent et après on ne peut plus partir. Pour nous, ça nécessite beaucoup d'organisation... ». Oui, mais tout de même, etc.

« Je suis nouvelle et je me demande s'il y a une salle de repos », dit une jeune femme que personne ne connaît. Une homme se lève alors pour dire : « tu n'as qu'à faire comme moi ; chaque matin quand j'arrive je fais la salutation au soleil ». Il fait de grands gestes pour montrer comment il s'y prend. C'est à ce moment là que je comprends qu'il s'agit d'intervenants extérieurs, habillés avec soin. La salle reste coite, personne ne sachant comment réagir, peut-être parce qu'on ne les connaît pas et que leurs propos sont décalés. Léa dira plus tard qu'elle a empêché ses voisins de mentionner qu'une salle de repos existe bien dans la banque ; elle savait en effet que Monsieur Soleil allait intervenir. Ici se pose donc la question de la gestion du temps et de la liberté d'improviser des paroles en public. Léa elle-même n'a-t-elle pas invalidé son dispositif ? En effet, le temps était trop bref pour qu'une réelle discussion voie le jour à propos des thèmes abordés, ou que de nouveaux thèmes émergent.

Léa accélère donc les choses : elle se lève et propose aux salariés de partager un « lunch » dans le salon des quatre saisons ; les deux portes s'ouvrent sur le splendide salon et ses immenses fenêtres donnant sur la grande place. Les employés se déplacent, à la fois soulagés et intrigués peut-être ; quelque chose ne tourne pas rond dans cette réunion d'information. Au centre du salon est placée une table avec une nappe blanche garnie de petits fours et de mets divers. Du vin et du champagne sont versés dans les verres par deux maîtres d'hôtel. Le jeune homme qui parlait du soleil a retiré ses chaussures et se met à circuler pieds nus ; il porte une chemise blanche et une cravate noire. De nombreux éléments dénotent, à commencer par un dispositif de conférence dans la salle du conseil, le salon où se tiennent les réunions du directoire de la banque et où trône le portrait peint du fondateur de la banque. Il s'agit d'une longue table ornée d'une très longue nappe bleue qui déborde sur le tapis en faisant mille plis en direction de la porte. La nappe invite (mais empêche aussi en ceci qu'ils devraient marcher dessus) les employés à suivre sa trace. Sur la table bleue sont posés un ordinateur portable et deux micros ; deux personnes s'y installent et s'y alternent durant tout l'événement, pour lire des passages, discuter de la notion de passage, de seuil ; leurs propos tardent un peu à être retransmis dans le salon où se déroule

le buffet. En réalité nous avons à faire à cinq artistes (dont Axelle et Axel) se mêlant aux salariés. Je remarque aussi qu'un couvert est posé sur la table du buffet, mentionnant « réservé » ; une chaise semble attendre une personne qui ne viendra jamais, symbolisant peut-être pour les artistes le banquier toujours absent ou fuyant. Le réel est donc légèrement perturbé, ce qui crée une tension ; on se demande ce qu'il va se passer mais au fil de l'événement on comprend que rien ne se passera sauf si on s'engage soi-même par un geste, une position ou un cheminement dans l'espace. Les artistes - et j'y inclus Léa qui m'a dit en entrant dans le salon des quatre saisons : « vas-y, tu connais les gens, moi je suis en perf ! » - ont enfermé les salariés dans le salon. Pour cela ils ont bloqué son entrée principale avec toutes les chaises qui ont servi pour la présentation du CE. Bien sûr il existe d'autres moyens de sortir, notamment par la salle du conseil ou par le boudoir de l'autre côté, et c'est probablement ce que font certaines personnes dès le début du happening. Les banquiers restent un peu plus longtemps cette fois-ci, mais il y a aussi plus de choses à voir dans ces salons où ils se sentent chez eux. « En bas c'est trop *cheap* pour eux », me dira Léa. Il semble plus facile de se donner une contenance ici en prenant quelque chose à manger ou en pianotant sur son téléphone portable, et comme ils sont plus nombreux ils se mettent à discuter. Ce qui les intrigue le plus se trouve dans le boudoir attenant au salon des quatre saisons ; il s'agit d'un dispositif sonore, une « araignée » que l'on utilise pour faire des conférences téléphoniques, transmettant la voix d'un inconnu disant se trouver dans les bureaux de New York, siège de la banque. Dans un très bon anglais il commence par réciter une sorte de profession de foi du parfait employé de la maison Bankia. À côté de la voix est posé un vieux livre ouvert ; il s'agit d'un ouvrage sur la magie écrit par Roger Caillois. Les salariés se mettent assez vite à dialoguer avec lui, à le complimenter sur son anglais, à lui poser des questions sur son identité. Selon Léa, Paul aurait « viré au jaune » en découvrant cette voix, se demandant probablement si tout ceci était bien « *compliant* ». Les artistes me diront qu'il s'agissait d'un de leurs amis, ex-financier devenu metteur en scène, qui avait refusé de signer le contrat de confidentialité et avait préféré participer au happening à travers le téléphone. Les salariés semblent avoir beaucoup plus de facilité à communiquer avec une voix qu'avec un corps bien présent. Axelle est en effet en train de circuler pieds nus sur les luxueux tapis, au milieu des personnes en train de manger ; elle essaye, en vain, d'entamer des dialogues de gestes, en s'approchant puis s'éloignant des personnes, allant jusqu'à s'emparer d'une olive dans une assiette. Elle effleure les corps sans jamais les toucher, leur suggérant un échange. Léa dansera elle aussi vers la fin, mais elle a



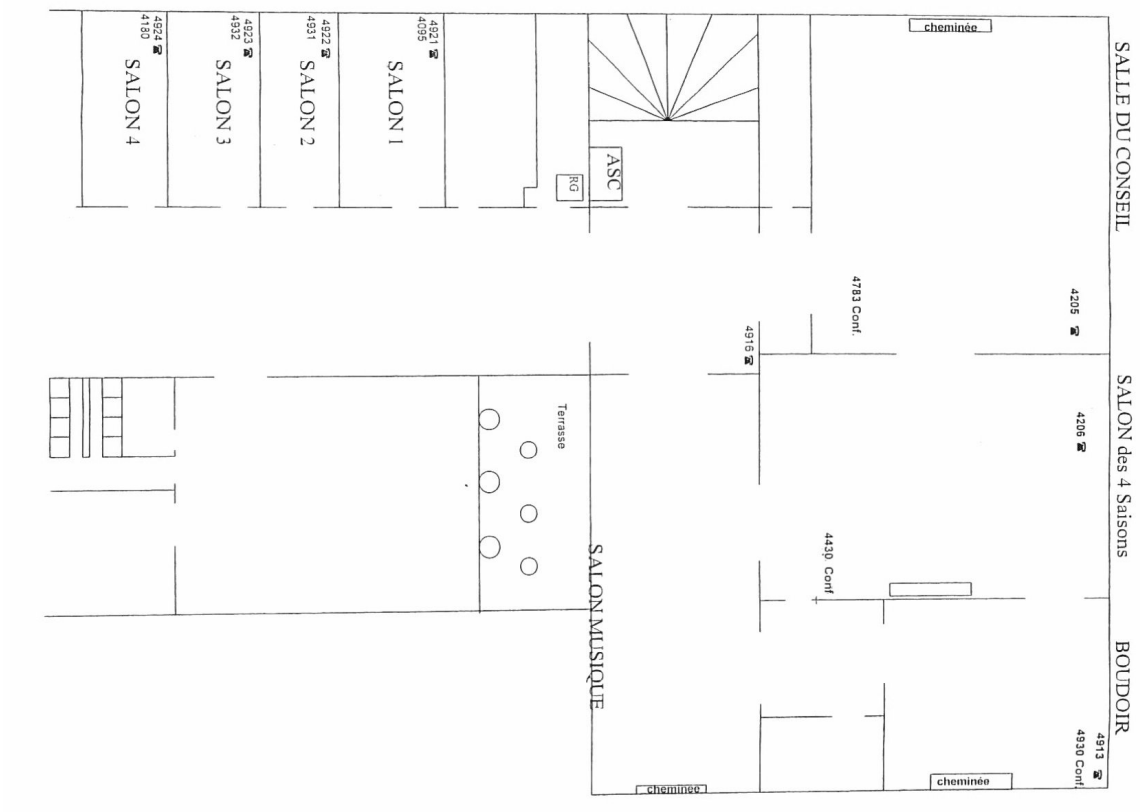
choisi de danser dans le salon de musique, un peu en retrait par rapport au buffet, improvisant un échange avec Axelle. Les personnes qui sortent par le boudoir sont donc obligées de passer devant elles, mais elles les ignorent. J'ai pris une série de photos d'une salariée qui passe ; elle avance, impassible, la tête baissée, ignorant totalement ce qui se passe devant elle, comme lorsqu'on veut éviter d'être remarqué par des personnes louches dans la rue. À aucun moment un salarié ne semble jouer le jeu avec les artistes ; ils se mettent en position de spectateurs, ne leur parlant pas non plus. À titre d'exemple je suis la seule personne à m'être approchée de la table de conférence en osant marcher carrément sur la nappe plissée ; c'est ainsi que les artistes ont pu deviner que je n'étais pas de la banque.

Les banquiers sont dans une sorte d'évitement de l'interaction directe, de la rencontre entre les corps. Ils semblent tout faire pour préserver la normalité de la situation, ignorant les actions des artistes. Léa me dira par la suite que les artistes n'étaient toujours pas satisfaits du résultat de leur action ; ils disent en effet que les gens tournent le dos quand il se passe quelque chose devant eux. Là où le vernissage semblait un peu improvisé, ils avaient beaucoup travaillé pour le finissage : plusieurs jours pour imaginer le déroulement de l'événement, faire des tests techniques, coordonner les mouvements dans les salons. Le happening est une œuvre collective mais le script semble avoir été écrit principalement par Axelle. Le budget de Léa étant presque épuisé, les artistes ont payé une grande partie des frais de leur propre poche, ce qui démontre si besoin en était leur intérêt pour une telle expérimentation. Les banquiers sont un public difficile, surtout lorsqu'on leur demande de participer à la création de l'œuvre, d'improviser quelque chose sur la scène un peu spéciale que sont devenus les salons. Voulant les faire sortir de l'autocontrôle et de la parfaite maîtrise de leur personnage professionnel, Axelle a joué sur nombre de variables lors du finissage : le son (la conférence médiatisée, la voix dans « l'araignée »), les éléments visuels (nappe, livre, place réservée), l'introduction d'inconnus, le déplacement de meubles (chaises), la nudité des pieds, ses gestes d'une lenteur extrême, tout cela étant censé créer une étrangeté propre à les faire réagir, un cadre pour jouer, provoquer encore de l'étrange. Le happening est un cadre où tout peut arriver et je pouvais effectivement sentir une certaine tension dans l'air, me demandant jusqu'où iraient les artistes afin de provoquer l'action. Le tout était assez subtile et laissait beaucoup plus de liberté aux salariés que la danse dans l'espace exigu de la cafétéria. On n'était plus dans le frontal dans de légers décalages, de petites perturbations du sensible. Le dispositif donnait selon moi réellement

envie de participer, c'est-à-dire d'engager son corps en faisant un geste. Les artistes étaient déçus de voir leur script si peu interrompu par les salariés. Bien qu'effacés, ils sont néanmoins restés plus longtemps, Paul semblant porter un regard amusé sur les événements, et le boudoir ne désemplissant pas de curieux. Mais au bout d'une certain temps ils étaient tous partis, sans que personne n'ait accompli un geste signifiant, utilisant les sorties latérales pour retourner dans leurs différents départements.

Je suis donc restée avec les membres du CE et les artistes pour lesquels était prévu un deuxième service de nourriture. L'ambiance était très joyeuse, chacun relatant de sa version des faits, comment ils avaient été bluffés lors du moment des questions, combien le coup de la voix au téléphone était génial. « Cette fois c'était vraiment réussi » me suis-je entendue dire aux artistes, et ils avaient aussi l'air assez contents. Mais pourquoi ai-je dit cela ? Qu'est-ce qui fait que c'était plus réussi ? D'une part il y avait plus de monde, les salariés avaient été piégés ; ils avaient assisté malgré eux à un happening. D'autre part l'atmosphère était relativement bonne ; la gêne ne prédominait pas et l'espace était pour ainsi dire ouvert, il y avait de l'air et non pas du plomb comme lors des déjeuners à la cantine. Les normes semblaient interrompues pour un instant et la situation offrait de multiples possibilités. Il s'agissait d'une intervention éclair, qui contrairement au vernissage ne s'adressait pas aux banquiers de manière frontale mais de manière plus subtile, mêlant les registres d'action et donc les possibilités de réponse. Malgré cela, les salariés n'ont pas beaucoup participé au-delà de leur simple présence. Personne n'est allé s'asseoir à la table de conférence pour parler au micro ou échanger avec les artistes, personne ne s'est assis au buffet à la place indiquée, personne n'a escaladé les chaises pour sortir et personne n'a dansé ou expérimenté des mouvements avec les artistes. Par contre plusieurs personnes ont parlé à la voix de New York dans le petit boudoir à la configuration plus intime, comme si ce petit canal, cette bribe de discussion avec un inconnu absent et pourtant proche d'eux en ceci qu'il semblait bien connaître Bankia, leur avait permis d'échapper un moment à l'organisation. La voix semblait avoir davantage de présence pour les salariés que les corps des danseurs ; est-ce parce qu'ils sont habitués à travailler toute la journée au téléphone, est-ce parce qu'en parlant avec une voix ils ne mettent pas en jeu leurs corps, est-ce tout simplement parce que la voix anglaise avait réussi à aiguïser leur curiosité ou les emmener ailleurs ? D'après Léa personne n'a cependant reparlé de l'événement par la suite, mais au

moins elle peut se féliciter d'avoir clos *Art & Entreprise* sur un événement digne de ce nom. Si l'on compare le happening à la première performance proposée par Léa (les Mirettes à la cantine), on peut mesurer le chemin accompli. Elle occupe les espaces les plus prestigieux de la banque, à savoir les salons et surtout la salle du conseil, et elle n'est plus seule mais accompagnée par les membres du CE qui apprécient très ouvertement ses actions artistiques. Celles-ci ont une dimension politique : elles bousculent les banquiers et cherchent à les inviter dans une autre sphère sensible.



Document 1 : plan des salons du 1<sup>er</sup> étage de la banque



Photo 2 : le finissage, les chaises bloquant la sortie principale du salon des quatre saisons  
(photo de l'auteur)



Photo 3 : le finissage, la table de conférence dans la salle du conseil (photo de l'auteur)

### III. L'*embodiment* lors des entretiens individuels

Il me reste une situation à décrire, à savoir le comportement des corps lors des entretiens individuels, en face-à-face, aussi bien ceux que j'ai moi-même menés que ceux que les artistes ont menés et auxquels j'ai pu assister. En effet, le corps ne se présente plus sur une scène mais devant un interlocuteur avec lequel il discute et négocie. Dans la situation de l'entretien individuel le corps semble se comporter différemment, plus librement peut-être.

J'ai mené mes 10 **entretiens axés sur le corps** (voir liste des interviewés en méthodologie) dans différents lieux de la banque (un seul hors de la banque) entre décembre 2012 et mars 2013. Je me focaliserai ici sur la dimension non-verbale de l'entretien : les gestes, l'investissement de l'espace, les différents signes émanant du corps. J'ai choisi pour cela des entretiens variant fortement entre eux, mais aussi ceux dont j'ai gardé un souvenir marqué.

De manière générale le lieu où se déroule l'entretien joue beaucoup sur le comportement des corps, à la fois le mien et celui de mon interlocuteur. Michel (trésorerie générale, en poste depuis 7 ans) m'a par exemple emmenée dans son bureau situé sous les toits où il semblait particulièrement à l'aise, ce qui se reflétait à la fois dans son langage et dans la manière dont il se détendait sur sa chaise, mettant les pieds sur la table et les mains derrière la nuque. « Avec ma boss et vous je suis à la cool », m'a-t-il dit, et cela alors que nous ne nous étions jamais rencontrés auparavant. Pour ma part j'étais assise avec mon ordinateur portable sur les genoux, pas très confortable à vrai dire, avec la sensation que je devais aller vite car il avait tout de même autre chose à faire. D'une certaine manière j'étais dans une situation corporelle de dominée, contrairement au cas où j'ai un bureau et où je peux donc contrôler un minimum la configuration de l'espace. Je m'efforçais de taper les propos de Michel, un peu comme une secrétaire. D'apparence très informelle, cet homme est pourtant un de ceux qui a fait le moins de gestes lors de l'entretien avec les artistes ; sur les photos dans le salon de musique il apparaît clairement déstabilisé. Lors de l'entretien avec moi il répondait au téléphone tout en s'assurant par un bon débit de mots d'avoir l'air assez dynamique ; il occupait son espace. Il est par ailleurs un de ceux qui utilisent le baby foot mis à disposition par le CE dans la cafétéria ; lorsque je l'ai rencontré le jour même dans les couloirs de la banque il avait l'air d'être chez lui, traînant des pieds et rigolant avec Léa. Dans son bureau j'ai pu voir des habits ; il m'a confié se changer en arrivant au bureau, afin

de pouvoir sortir le soir dans la tenue qu'il entend. Il ne porte plus de cravate depuis que « la boss » qui l'avait exigé est partie ; il est en chemise claire légèrement ouverte.

Lors de mon entretien avec Ulysse, le lieu a joué aussi, mais dans une moindre mesure. Nous avons rendez-vous dans le salon numéro 1, espace sans fenêtre mais haut de plafond et orné de la fameuse fresque au cigare, où l'on voit une femme nue fumer. Les habituels miroirs et dorures du premier étage me regardent lorsque je l'attends en arpentant la pièce de mes talons, prenant possession de l'espace. J'ai beaucoup insisté pour avoir cet entretien, notamment parce qu'Ulysse est le seul banquier manager à avoir participé à toutes les initiatives de Léa, des Mirettes jusqu'à l'entretien de gestes. Cependant, je ne l'ai jamais vu apparaître à un événement *A&E* ; dans ce sens il ne se mêle pas avec les fonctions support. Ce sont mes interviewés qui m'ont parlé de lui, et de sa photo avec une personne de l'administration lors du projet *Dans les bras*. Sa fonction de manager ainsi que son ancienneté dans la banque (13 ans) lui confèrent une certaine aura, tout comme son prénom.

C'est un homme tiré à quatre épingles qui arrive, comme une pure fonction : costume sombre près du corps fermé sur chemise et cravate, silence et rigueur sont de mise. Prenant la chaise en face de moi, il pose un dossier de cuir ainsi que son téléphone sur la table de verre. Il me serre la main puis pose sa carte, bien en évidence devant moi. Il répond très sèchement à certaines questions : « non ». Il sourit parfois et laisse apparaître une dentition d'une blancheur et d'une régularité parfaite. Il baille à plusieurs reprises (5 fois il me semble), ne prenant la peine de mettre la main devant la bouche qu'au dernier moment. Mis à part cette impolitesse que je sens dirigée contre moi (le thème de l'entretien l'ennuie), son corps ne me parvient pas, ne m'envoie pas de signaux. Il reste assis toujours dans la même posture, ne déborde pas du cadre qu'il s'est fixé, d'un calme presque irritant. Je n'arrive pas à me souvenir où étaient posées ses mains, probablement croisées sur la table. Corps fermé. Pour moi il était un costume et une voix, c'est tout. Par conséquent j'étais aussi une voix, un écran et un tapotement. À la fin de l'entretien je me suis levée en premier ; il est resté assis comme si j'avais précipité les choses, ou pour montrer qu'il restait là. Je n'ai pas saisi son signal et suis restée dans la pièce. Avant de sortir il a remis méticuleusement les chaises en place, comme pour remettre l'espace en état. Cinq ou dix minutes plus tard, je retombe sur lui dans le couloir qui se rend dans le salon où j'étais restée pour relire mes notes ; il s'écarte pour me laisser passer alors que l'espace est en réalité très large. Encore cet



évitement dans l'interaction, cette extrême politesse qui est presque un retrait du corps. Je lui tends maladroitement ma carte que j'aurais peut-être dû lui donner au début de l'entretien. La formalité dans ses gestes exprime une froideur que rien ne déstabilise. Une telle maîtrise de son corps, de ses gestes et donc de l'espace environnant rendait difficile une réelle discussion sur le corps.

J'ai remarqué qu'il était plus facile d'aborder le thème du corps avec les femmes ; elles en parlent plus longuement et inévitablement nous avons aussi des préoccupations communes (apparence, sexisme, maternité, etc.), mais elles ont aussi une présence différente, du moins celles que j'ai pu rencontrer. Corinne travaille de l'autre côté de la place, je l'appelle depuis le boudoir (que Léa m'a réservé pour la matinée) et elle me dit qu'elle peut se libérer tout de suite pour parler du corps. Elle arrive en chemise blanche et petit pull vert vif avec une fleur, chaussures à talons rouges sous un pantalon de tweed. « Moi je suis pas en face du client. Je peux me permettre un peu d'excentricité », dit-elle. Son comportement semble des plus naturels ; elle s'engage réellement pour essayer de répondre au mieux à mes questions, elle est aussi très sûre d'elle, me déclarant ses convictions d'une voix posée. Elle a écrit une comédie publiée chez l'Harmattan et se définit comme artiste. Elle est la seule à avoir fait allusion à mon corps en entretien, me disant que mon look n'était pas du tout *corporate*, que je ne passerais donc pas dans la banque. (Cela me fait rire, surtout parce que je suis assise à un bureau rococo recouvert de cuir, les yeux dans une fresque bleue ornée d'angelots dorés, le tout donnant sur une des plus prestigieuses places de Paris. Après moi c'est la directrice de la banque qui occupera le boudoir, mais bien sûr tout est fait pour que je ne la croise pas.) Corinne se lève durant l'entretien pour me montrer comment elle est habillée ; elle lève même son pied pour mieux me montrer ses chaussures rouges. Elle semble prendre un certain plaisir à arpenter le boudoir aussi bien à son arrivée qu'à son départ, elle est assez expansive et globalement à l'aise dans son corps. Elle me met aussi à l'aise comme par contagion et la discussion est donc facile.

C'est dans le bureau du CE que j'ai revu Valentine, elle qui travaille depuis dix ans en banque privée, en étroite relation avec la clientèle très exigeante de la banque. Elle quitte son poste pour un poste à Genève dans une semaine ; elle a les yeux rouges et semble fatiguée, elle pose deux téléphones sur la table du bureau. Elle est habillée d'une chemise en soie bariolée et se pose bien confortablement sur la chaise en face de moi. L'entretien fait penser un peu à une discussion au café en ceci que l'on se connaît déjà et que le CE est

dans une certaine mesure extérieur à l'entreprise. Valentine a la parole très franche et utilise nos entretiens pour critiquer la banque, et notamment ses codes d'interaction dominants. Concernant le non verbal de l'entretien elle est la seule à m'avoir touchée, pour me montrer quel type de massage (aux épaules) elle fait aux salariés quand elle les sent un peu stressés (elle dirige une équipe de neuf personnes). Elle s'est aussi levée pour me montrer où agissait le stress sur son corps, ça la paralyse du côté droit, au niveau des omoplates. L'entretien est donc plus incarné que les entretiens avec Michel et Ulysse, qui restaient principalement à leur place et dans leurs mots.

J'ai revu Ludivine dans un café à Paris ; dans un lieu de mon choix. Elle arrive en tenue aguichante : couleurs vives, décolleté et talons. Je peux constater à quel point cela a dû être difficile pour elle de se conformer au style classique de la banque. Son comportement général, très séducteur mais en même temps un peu enfantin, laisse entendre une marge de manœuvre totale pour son corps et sa parole ; en effet, elle s'est libérée de ses fonctions d'analyste en banque privée et a choisi de démissionner suite à une obscure histoire de harcèlement d'un banquier senior à son encontre. Mais elle était déjà assez libre de ses gestes lors de notre première entrevue alors qu'elle était encore salariée ; curieuse, elle était la seule à s'être approchée de la fenêtre donnant sur la salle des marchés.

Il me semble qu'il est difficile de recueillir des données intéressantes sur le corps si on n'accepte pas déjà qu'on a un corps et qu'on peut aussi l'utiliser au-delà de la voix et des mots qui font sens. J'ai pu constater que certains corps sont plus présents, s'affirmant avec naturel, alors que d'autres sont plus en retrait, s'affirmant ou se voilant dans des artifices divers. Les artifices sont non seulement les habits très soignés et codifiés de la banque, mais aussi les gestes et le sérieux qui vont avec, avec lesquels certains jouent bien sûr. Il me semble a posteriori que j'aurais dû provoquer des réactions corporelles chez les interlocuteurs, ceci en engageant davantage mon propre corps dans l'entretien, et donc en prolongeant les silences peut-être. C'est ce qu'ont fait les artistes, et c'est en cela que leurs entretiens de gestes complètent très bien mes entretiens sur le corps.

J'ai pu assister à 10 **entretiens de gestes** sur 53, concentrés sur deux jours en octobre 2011, et ce qui m'a marqué c'est le comportement de trois traders et de leur manager. Je choisis de les raconter ici car cela fait écho à ma description de leur espace de travail un peu

plus haut. Je n'ai vu aucune de ces personnes en entretien, donc je me base ici uniquement sur mon observation et sur les photographies de leurs entretiens de gestes. Extraits de leurs contexte de travail, les traders sont assez peu joueurs, ce qui va à l'encontre d'un certain imaginaire les concernant que je retrouve dans mes entretiens :

Dans la salle des marchés, ils faisaient des blagues, des sketches, ils se déguisaient, ça venait des gens, c'était spontané... ça ne prenait pas 10 ans. Maintenant c'est plus sérieux. (Assistante de direction, décembre 2012)

Dans les salles de marché c'est différent, ils sont plus ouverts, ils vont plus se taper dans le dos. J'ai réfléchi à ça. 10 ou 20 ans en arrière, les déconneurs, les grandes gueules, on les trouvait dans les salles de marché. (Ulysse, mars 2013)

Cette identité « déconneuse » des traders est bien révolue ; ils m'ont parus plutôt discrets et timides, pas du genre à vous taper dans le dos, mais ceci peut aussi être dû au protocole mis en place par Axelle, trop similaire peut-être à un entretien d'évaluation. Léa a réussi à les faire participer en les interceptant dans les couloirs ou en les appelant pour prendre rendez-vous.

Un lundi matin d'octobre Léa, Axelle, Axel et moi avons rendez-vous avec trois traders, M., S. et R., chacun se rendant individuellement dans le salon de musique. Mais avant cela nous allons à la cafétéria pour faire le point autour d'un café ; ils me disent que la collecte de gestes se déroule très bien, avec des hauts et des bas, certains sont très à l'aise, d'autres se bloquent.

- Un tel, c'était dur, il était vraiment dans un vide, mais je ne l'y ai pas laissé. (Axelle)

- Oui, toi aussi tu t'ajustes. (Léa)

- Je les laisse pas dans l'angoisse, je détourne. Quand ils disent « je sais pas » ça ouvre une sorte de béance, alors je zappe pour me connecter, je cherche la fréquence. (Axelle)

Les artistes restent plutôt positifs, relatant des entretiens réussis, ceux où il s'est passé quelque chose. Un vol, un saut. Une employée danseuse qui a eu l'occasion de faire ses preuves. Quelqu'un qui a fait de la danse indienne ou dirigé Axelle lors d'une chorégraphie improvisée.



Photo 4 : le dispositif de l'entretien de gestes dans le salon de musique (photo de Léa)

Je m'assois donc sur une chaise entre le lieu de l'entretien classique et l'épisode des gestes, pas très discrète à vrai dire, d'autant plus que nous sommes donc trois inconnus (plus Léa) face à un employé qui doit se sentir un peu comme un cobaye. M., une belle jeune femme à la peau mate entre ; elle est habillée tout en noir, collants et petite robe, avec des bottines à talons. Ses cheveux sont lâchés à hauteur de ses épaules et elle a de longues mains fines. Elle s'exprime très bien et semble beaucoup réfléchir. Elle joue le jeu autour du mot passage : « une virtualité, une divergence par rapport à un chemin tout tracé. Le secret. Ça évoque la digression, l'évasion. » Elle semble très timide et polie, comme une petite fille bien élevée, un peu apeurée peut-être. Pour le geste de travail elle prend un téléphone virtuel. Pour la fatigue elle met son visage dans ses mains. Pour le stress elle tape sur une table. Elle dit que c'est très compliqué de trouver un geste qui pourrait la définir, donc elle donne plutôt un tic : la main dans les cheveux. Ensuite elle bouge surtout les mains et les avant-bras qu'elle a nus, elle joins ses mains puis les ouvre. Le bas de son corps reste totalement immobile, comme si elle était toujours assise à son poste de travail, comme si son corps n'était qu'un tronc. Elle n'a pas bougé les pieds une seule fois, et pourtant ses talons ne sont pas très hauts. Chez elle tout semble se concentrer dans le visage, les mains et la parole. Pour finir elle effleure les épaules d'Axelle, un peu comme une adolescente très raide s'essayant à un slow, sauf qu'elle ne la touche pas (voir photo 5 p. 203). Elle semble avoir pris un certain plaisir à participer.

S., décontracté, arrive en pull et regarde en l'air. Il déconcerte Axelle par une réponse des plus sèches : « passage ? C'est le nom d'un restaurant pas loin d'ici. Ou passage d'information d'un lieu à l'autre, pour être très pragmatique ». Son geste de travail est de bouger les yeux. Quand il est fatigué il ferme les yeux. « Je dors chez Bankia ». Il se prend le menton puis croise les bras. Le geste qu'il aime faire c'est de la moto ; il se met en position. Ensuite, il se réfugie dans le mimétisme ; quand Axelle s'abaisse il fait de même. Il met ses bras en arc puis il fléchit les genoux et tend les mains vers l'avant, les mains plates en l'air, paumes vers le sol. En parlant d'un des gestes d'Axelle il dit : « non, celui-là je ne l'aime pas ». Elle en change donc. Il finit les mains sur les genoux, le corps légèrement fléchi.

R. quant à lui, était déjà identifié par les artistes comme « le gars au Kiki » (peluche qu'il expose à son poste de travail). Il arrive lui aussi en habits décontractés, chemise blanche et foulard beige, chaussures de sport foncées, pourtant il a l'air stressé, il manipule son badge, puis met la main dans sa poche. « Passage c'est une révolution, un changement d'état, le

passage pour aller dans la cafétéria, le voyage entre Paris et Londres, changer de situation, d'ambiance ». Son geste de travail c'est *control alt sup*, doigts croisés sur le clavier. Il met la main sur le front puis ouvre les mains dans un signe interrogateur. Il ne comprend pas bien ce qu'on attend de lui. Il a des réactions rapides et tente de répondre à une attente, mais ses gestes sont évasifs, comme juste esquissés. Il se ronge les ongles pour le stress. Il s'affale sur la chaise pour le repos. Il se met ensuite à donner des titres à ses gestes : le don, l'attaque, l'attente, l'équilibre. Pour ce dernier il imite le funambule. À un moment il dit « c'est bon là ? », peut-être à l'adresse d'Axel qui photographie, peut-être parce qu'il veut en finir. En somme, l'entretien était très intellectualisé, il n'a pas réussi à se détendre, c'est-à-dire accepter d'être juste un corps, sans que cela ait une quelconque signification. En effet, pour ces trois traders il semblerait que cet espace de manœuvre pour leur corps, juste faire des gestes dans un salon, n'en est pas un ; leur corps reste programmé pour le travail, supportant difficilement de ne pas avoir de fonction précise. Un geste détaché de son contexte ou juste beau n'est pas si facile à faire, surtout face à quatre personnes qui vous observent et prennent des notes et des photos.

Le jeudi suivant c'est au tour de leur manager, Rs. Il n'est pas facile à gérer pour les artistes car il parle beaucoup, pose des questions, est à la fois *speed* et méfiant. Il fait de longues tirades sur Bankia et l'art alors même qu'Axelle n'a pas encore posé une seule question. Il arrive en chemise blanche ouverte, sans boutons de manchettes sur pantalon noir ; il est assez grand et costaud et parle de sa famille et des ses cinq enfants. Il dit vouloir remettre les choses en perspective, mais se rend aussi compte qu'il occupe un peu trop la scène : « Je vous laisse travailler, excusez-moi ». Axelle, silencieuse depuis 10 bonnes minutes, peut enfin poser sa question. « Passage c'est deux choses : un relais, et quand on pénètre dans l'univers de quelqu'un, c'est l'ouverture, le miroir magique ». Son geste de travail est aussi de décrocher le téléphone en faisant tac tac. La fatigue c'est les mains derrière la nuque, les mains sur le visage, il se frotte. La satisfaction il se lève. Il dit qu'ils se parlent à distance, fait le geste du pouce levé. Puis il souffle et se frotte le front tout en disant « ça sera pas photogénique ». Le geste qui le définit c'est quand il touche sa bague. De manière générale il veut en imposer, il reste bien vertical dans l'espace, bien stable, une main à la hanche, l'autre main et les doigts tendus vers le ciel et menton levé aussi, avec un air très dominateur (voir photo 6 p. 204). Il demande impatient : « y'en a encore beaucoup des

gestes ? ». Il fait un geste de *kung fu*, puis la réflexion, le menton dans la main. Puis il fait mine de prendre quelque chose en hauteur. Puis il expérimente le bas, presque accroupi avec les mains ouvertes. Il remercie avant de partir en disant : « merci c'était pas inintéressant ».

Mon impression générale lors de ces entretiens de gestes fut une difficulté pour Axelle à faire bouger les corps des traders, à les faire entrer dans une condition de détente et d'expérimentation, mais cela n'est pas non plus très étonnant pour plusieurs raisons. Premièrement le salon de musique n'est pas un espace anodin ; la hauteur du plafond, les lustres et les miroirs intimident probablement. Deuxièmement, nous étions quatre personnes et non pas une à les observer, déséquilibrant la relation de force. Dernièrement, l'entretien était peut-être trop court et trop cadré pour inciter au jeu. Le manager, sans être forcément à l'aise dans son corps, prenait des postures assez caricaturales de domination, indiquant qu'il savait très bien occuper l'espace et attirer les regards sur son corps. Ce n'était pas le cas des trois traders qui étaient soit dans l'immobilisme soit dans une sorte de fuite, feignant de ne pas comprendre ce que cherchait Axelle. Le manager a en revanche cherché à tourner le jeu à son avantage, c'était pour lui l'occasion de briller. Cependant il dominait largement par la parole et ne semblait pas prendre plaisir à exposer son corps dénué de parole. La position hiérarchique dans l'organisation peut-elle se deviner en analysant les postures du corps ? J'ai pu remarquer en tout cas que les managers en salle des marchés bougent beaucoup plus que les traders. M. est peut-être la seule à avoir apprécié l'entretien de gestes comme une simple rencontre entre deux corps ; elle expose une certaine fragilité et on peut voir une lumière dans son regard quand elle fait mine de poser ses mains sur les épaules d'Axelle.





Photo 5 : M., jeune trader durant l'entretien de gestes (photo de Léa)





Photo 6 : Rs., le manager de la salle des marchés durant l'entretien de gestes (photo de Léa)

## Conclusion du chapitre 6

Ces observations dans des situations très diverses au sein de la banque montrent principalement une timidité, un retrait voire une invisibilité des corps, ceci étant dû à un contexte professionnel très formel et des locaux au style très classique. Les miroirs, les lustres, les dorures et les nombreuses œuvres d'art n'invitent pas les corps à s'exprimer, mais plutôt à être spectateurs, à s'adapter au décor. Dans la cafétéria ou à la cantine, espaces beaucoup moins impressionnants, les corps semblent un peu plus détendus, mais ils restent tout de même très discrets et silencieux. L'on pourrait me demander si je n'ai pas un présupposé sur le corps organisé. Pourquoi devrait-il à tout prix s'exprimer, sortir, bouger, danser ? Je répondrais : tout simplement parce qu'il en a la possibilité. La condition corporelle propre aux professions bancaires semble être une condition de relative immobilité pour ne pas dire d'immobilisme, d'où les difficultés parfois rencontrées par la danseuse lors de son travail avec les salariés. Voyons maintenant comment les sujets évoquent leur expérience charnelle au travail.

## Chapitre 7 Les mots sur le corps

J'ai donc mené deux séries d'entretiens dans la banque, la première consacrée à l'influence de l'art sur les salariés, la deuxième portant sur le corps au travail. Il a été plus difficile de recruter des personnes pour ces derniers entretiens, probablement à cause du caractère intime ou du moins inhabituel que constitue le corps organisé, surtout auprès des hommes. Ces derniers parlent moins aisément de leur corps, et mes questions (voir guide d'entretien 2 en annexe) semblaient les étonner davantage, provoquant quelques silences chez deux d'entre eux. Dans la lecture et l'analyse des entretiens j'ai pu repérer principalement trois thèmes touchant au corps. Tout d'abord y figure la question des vêtements et de manière générale le soin apporté au corps, souvent vécu comme une surface, surface se situant au cœur de la performance professionnelle. Allant de pair avec l'élégance vestimentaire, la retenue demandée par la banque se retrouve surtout dans les propos des fonctions support. Dernièrement, tout ceci engendre en retour quelques micro-pratiques de résistance, les salariés ayant besoin de se retrouver, ceci impliquant de se défaire des codes parfois pesants imposés par la banque.

### I. Le corps vécu comme une surface

Les habits jouent un rôle très important dans la banque, le corps étant perçu en premier lieu comme une surface à soigner. Tout d'abord il convient de faire état rapidement de la sélection des employés chez Bankia ; ceux-ci en effet semblent former un ensemble très homogène. Ludivine a par exemple passé 14 entretiens avant d'être recrutée en banque privée. Ces entretiens sont techniques mais il est fort probable que le recrutement se fasse aussi sur des critères physiques : présentation, âge, poids, taille, posture, etc.

On est un peu tous coulés dans le même moule, une population relativement jeune. Je ne sais pas si c'est inconscient, mais vous avez pas de gens qui dénotent. Vous avez pas d'obèses. Ça doit être les entretiens d'embauche. (Édouard, décembre 2011)

Les licenciements se font également sur des critères physiques :

Globalement on est tous... il y a 4-5 ans, on a eu un plan social, ils ont viré tous les vieux, gros et moches, c'est horrible, mais je pense que c'est vrai. Globalement on est tous dans le même moule. (Michel, décembre 2012)

Une assistante de direction résume bien le profil dominant chez Bankia, efficace pour décrire un membre d'une profession intellectuelle :

Ils sont minces, beaux, propres, rarement malades, on a affaire à des cols blancs. Quand ils ouvrent la bouche ils ont des choses intéressantes à dire. (Corinne, décembre 2012)

La manière dont on s'habille, dont on apprête son corps et son visage, est très importante chez Bankia pour deux raisons : le client fortuné, qu'il soit réel ou imaginaire, s'attend à ce que vous soyez toujours élégant tout en restant discret ; le grand prestige à la fois des lieux et de l'organisation invitent à s'habiller avec classe. Ainsi l'excellence doit pouvoir se lire sur le corps des salariés Bankia. L'apparence est une préoccupation majeure pour les banquiers, aussi bien les hommes que les femmes, desquels est exigée toute une panoplie de signes inspirant confiance au client et rassurant le collègue : des couleurs sombres ou délicates, des formes classiques, un certain dynamisme, des signes de distinction aussi, notamment les marques ou une certain type de cravate. Les fonctions support ont moins de pression en ce sens mais n'y sont pas insensibles pour autant. La perception que l'on peut avoir de vous prime sur tout le reste, comme l'indique une phrase toute faite circulant dans la banque : « *perception is reality* ». Comme le dit une cadre dans la banque depuis plus de 20 ans, « on fait partie d'un décor » ; les employés sont comme des figurants devant incarner la rigueur et le conservatisme de la vieille institution financière.

Les fonctions support, regardant les banquiers avec envie peut-être, font parfois le lien entre argent et beauté, les gens beaux ayant les meilleurs postes et l'argent leur permettant de devenir encore plus beaux.

Les métiers du business ont leur codes vestimentaires, ils sont tous grands, bruns, bien sapés. Tout est lié, la naissance, et puis le monde du travail. Beau, grand, élancé, ça se transmet. Il y a des exceptions même dans les métiers *front* ; on arrive à percevoir le milieu social des gens de la manière dont ils se sapent, le corps. On naît pas beau par hasard. Il y a plein de *drivers* qui ont fait que toi tu naisses beau. L'argent *drive* la beauté du corps. (Michel, décembre 2012)

Les gens font globalement attention à eux, ils font du sport, ils ont les moyens, ils sont éduqués. Le fric ça rend beau. (...) La confiance vient du fait que les gens sont apprêtés. C'est agréable, ça sent bon, oui oui, ça sent le parfum dans l'ascenseur. (Marie-Claire, décembre 2012)

Les banquiers choisissent leurs habits avec soin et font très attention aux petits détails, n'hésitant pas à se faire des commentaires mutuellement. Voici comment Valentine décrit ses collègues masculins :

Les hommes sont particulièrement élégants. Les chaussures, les marques, la brillance du bout, les boutons de manchettes, la cravate, la marque. La qualité du costume. Toujours la cravate avec le client, généralement ils la gardent au bureau aussi. Ils sont fascinants, chaussettes de couleur avec cravate coordonnée. La cravate rose c'était la grande mode, aujourd'hui c'est les chaussettes rouges. Y'a plein de détails. Boutons de manchette violets avec cravate verte, on lui a dit ça ne va pas du tout. Les conventions sont très fortes, mais on joue avec. On peut se permettre de l'originalité dès l'instant où ça reste élégant. (Valentine, décembre 2012)

Paul prend le temps de me décrire « la figure de style imposée » pour les hommes, le terme « soigné » revenant plusieurs fois : costumes plutôt sobres, près du corps, plus à deux boutons, jamais de costumes clairs. La cravate se porte à nœud double en banque privée, et dans la banque elles sont plutôt fines et classiques. Elles ne doivent pas être imprimées mais peuvent avoir des rayures ou des petits motifs, mais en général elles sont unies. Ulysse et Édouard, plus âgés, voient plus le costume cravate comme un uniforme et ne semblent pas y attacher beaucoup d'importance. Le côté propre est également mis en avant par Ulysse : « chemise claire, chaussures noires, cravate ou non. Propre. Je dirai presque neutre. » La figure du client est souvent utilisée pour justifier des codes vestimentaires, les chasseurs faisant la norme vestimentaire. Paul dit faire en sorte que sa tenue ne surprenne pas son interlocuteur, ce qui confirme la recherche d'une neutralité, pour les hommes du moins.

Pour les femmes une norme de féminité prédomine, ce qui distingue les banquières de Paris de celles de New York, beaucoup plus neutres et proches des hommes dans leur style (tailleur pantalon et non pas robe en soie). Ce raffinement dans l'habillement des femmes

est très apprécié par les autres, notamment les assistantes, souvent admiratives. Ces dernières, n'ayant pas le budget des banquières, restent plus mesurées, discrètes. Marilyn, banquière en banque d'affaires, met souvent des robes et toujours des talons (elle a plusieurs paires de chaussures dans son bureau afin de ne pas les salir lors de son trajet). Les couleurs qu'elle choisit sont plutôt sombres ; bordeaux, vert foncé, jamais de couleurs trop vives, élégance oblige.

Sur les femmes, le style dépend des managers femmes. Madame S. (ex-directrice Paris) est toujours impeccable, très stylée, ça *drive* un peu les femmes en-dessous. Les femmes ont toujours été féminines dans ce bureau, manteau de fourrure etc. (Marilyn, décembre 2012)

Le *casual Friday* ne semble pas être très pratiqué, ou bien à moitié : Valentine emmène par exemple une deuxième tenue, au cas où. Quand Marie-Claire est venue en jean elle a eu le droit à une réflexion. Ulysse, impeccable et parfaitement neutre, estime que l'habit du vendredi, dévoilant les personnes telles qu'elles sont, ne remplit pas sa fonction de décontraction :

Le *Friday wear*, on s'est rendu compte que ça n'emmenait pas la décontraction. On donnait plus libre cours à son imagination, ses goûts, c'était beaucoup plus socialement déterminant. L'habit du weekend est beaucoup plus personnel. C'est ce que vous voulez porter. (Ulysse, mars 2013)

Pourquoi les habits plus personnels ne permettraient-ils pas la détente ? Probablement parce que la subjectivité n'est pas très pratiquée au travail, tous les salariés séparant très clairement le travail de leur vie personnelle. Le banquier est donc plus décontracté dans son uniforme ; ainsi il n'a pas à se poser de questions sur ses choix vestimentaires. Paul, le responsable de la conformité, tient plus particulièrement à bien refléter sa fonction, et cela passe aussi par sa tenue. Il a plusieurs cravates dans un tiroir (suite à une occasion où il s'est retrouvé seul sans cravate lors d'un meeting important) pour aller avec tout, et il vient toujours en costume, ce qui l'aide à mieux travailler. Son être semble en quelque sorte gouverné par la surface de son corps :

C'est vraiment une question de légitimité. Je suis pas super fan du *casual Friday*. On s'ajuste à sa tenue dans son rythme et son sérieux au travail. Ça participe au travail. Si on fait attention aux habits, le travail s'en ressent aussi. (Paul, mars 2013)

Michel s'est lui aussi rendu compte que la banque juge beaucoup les employés sur leur apparence et s'est donc adapté afin de ne pas dénoter, afin d'être remarqué aussi :

Après 7 ans, j'ai enfin réalisé qu'on était jugé sur notre apparence. Si c'est vendredi, si j'ai un meeting, je me mets en costume. Et j'ai bien fait. Je me suis mis à la place du type qui n'était pas en costume. Ma N+2, et bientôt je risque d'avoir besoin d'elle, elle va se dire tiens « le mec est là ».  
(Michel, décembre 2012)

En costume, le corps acquiert une présence plus grande. L'habillement et tous ses codes jouent un rôle très important chez Bankia, ce qui a très probablement une influence sur les postures, les gestes et les relations entre les corps. Le corps bouge moins en costume cravate ou en tailleur et talons ; les membres s'adaptent à la rigidité des matières et à la perfection des coupes, le corps s'organise et se contrôle. En tenue élégante il doit rester digne et droit ; toute l'attention de l'interlocuteur se focalise ainsi sur les mains et le visage, le reste du corps se contentant souvent de rester droit afin de ne pas se faire remarquer. Voici comment ça se passe en réunion :

Par exemple, j'ai un problème, je me tiens pas droite. J'en prends conscience quand je vois les autres qui se tiennent très droit. (Marilyn, décembre 2012)

En meeting j'essaie de faire le moins possible de gestes. Je m'adapte au sujet. (Michel, décembre 2012)

Historiquement les codes étaient encore plus stricts ; la responsable du courrier me dit qu'elle a connu « l'époque interdit d'être en manche de chemise et obligation de jupes », mais que paradoxalement la relation était beaucoup plus détendue. Dans les propos qui précèdent j'entends aussi une sorte de concurrence dans l'élégance ; celui qui sera le plus stylé, le plus parfait sera aussi le plus présent, le plus écouté. Si on est le seul sans cravate on est marqué. Pour les femmes l'exigence de discrétion est plus difficile à mettre en œuvre ; elles doivent éviter à tout prix d'être sexy ou vulgaires. Comme l'a bien compris Paul, ceci crée une situation délicate car elles n'ont pas la possibilité d'inventer leur propre féminité :

Les femmes sont confrontées à des problèmes que nous ignorons. On ne reprochera jamais à un homme d'être trop sexy. Elles ont plus de latitude (dans le choix des habits). Pour autant il y a une forte norme de féminité, sans être trop sexy. (Paul, mars 2103)

Les femmes dirigeantes ou en ascension sont souvent décrites comme très belles : grandes, élancées et avec un beau visage, elles n'ont pas besoin de talons. Il existe aussi un interdit vestimentaire pour les femmes : le rouge ou les couleurs trop vives. Valentine dit adorer le rouge mais avoir renoncé à en mettre car on lui a dit que cela ne se faisait pas, que c'était trop agressif. Elle met tout de même du fuchsia et beaucoup de couleurs vives. Ludivine, jeune analyste ayant quitté la banque pour une histoire de harcèlement sexuel, a défrayé la chronique avec une paire de chaussures rouges puis avec sa bretelle de soutien-gorge rouge qui dépassait. On est allé jusqu'à lui demander d'y remédier. Elle me dit que tous ses entretiens d'évaluation ont en fait porté sur des questions physiques ; son manager lui disait : « il y a une tenue appropriée, tu dois être plus classique, regarde telle banquière ». Elle mentionne aussi une histoire intéressante, presque incroyable : malgré ses grandes compétences professionnelles, une femme n'a pas été promue *associiate* au motif qu'elle avait « le pas lourd dans les couloirs ». Il est donc demandé aux femmes d'être gracieuses et légères. Pourtant Ludivine me dit avoir pris du poids à cause de son travail : immobilisme, stress et trop de nourriture. Le niveau de pression sociale et même de contrôle explicite vis-à-vis du corps est donc très élevé, pour ne pas dire intrusif. Additionnant cela au cloisonnement des espaces et aux journées de travail interminables, je me dis que les corps doivent souffrir, même si les salariés ne sont pas nombreux à le dire franchement, sauf deux banquières :

Mon corps souffre à cause de mon travail. Stress, pas le temps de manger, de faire du sport, j'ai négligé mon corps et mon équilibre. (Valentine, décembre 2012)

Parfois je me demande comment les gens qui sont là depuis 20 ans tiennent. J'essaye d'avoir un bon équilibre de vie. Le Blackberry tout le temps, ça joue. Ça soûle. Un volume d'e-mails qui devient... Je l'éteins jamais, même le weekend. Je pense que ça fatigue le corps. Ça joue, le fait d'être joignable, on n'a plus de moments pour penser, se concentrer, être avec soi. On n'est pas reposé. (Marilyn, décembre 2012)

Les normes vestimentaires sont donc très fortes, fixant ce qui est nécessaire pour l'homme : tel type de cravate, tel type de costume, chaussures cirées ; et ce qui est convenable pour la femme : être féminine sans être trop sexy, ne pas porter de couleurs vives et surtout pas de rouge, talons pour celles qui veulent monter mais pas forcément pour les dirigeantes. Par ailleurs, chacun de mes interlocuteurs semble éprouver un certain plaisir à analyser les autres, à décrypter les signes que forment les habits sur les corps.



Aussi, je montrerai qu'il existe un jeu subtil sur les habits, certains « résistant » aux normes dominantes.

## II. La retenue dans les comportements

La tenue est liée à la retenue ; porter des habits élégants et avoir une apparence soignée conduit très probablement à un comportement contrôlé. Voici ce que me répond un banquier s'étant rendu à l'entretien de danse avec ses deux collègues, quand je lui demande si parler du corps a un sens dans la banque :

Je ne me suis pas vraiment posé la question. Ça ne me semble pas absurde, mais pas non plus évident. C'est assez personnel, faut être lucide, l'ambiance ici est assez policée, en tout cas clairement dans mon département (fusions et acquisitions). (Banquier, décembre 2011)

À la fin de notre entretien il s'excuse de ne pas avoir été très loquace : « les questions ouvertes c'est pas mon truc ». Il n'a peut-être pas l'habitude de parler de lui ou de ses sentiments, surtout dans le cadre du travail. Le corps étant conçu avant tout comme quelque chose de personnel, on n'en parle pas dans la banque, on n'y pense même plus peut-être. Plusieurs personnes m'ont affirmé ne pas être expansives ou expressives, ce qui selon Ulysse serait dû à la nature des métiers bancaires : « les métiers sont assez sérieux, austères, en réalité cela attire des gens peu expansifs ». Il me dit, non sans ironie, être lui-même très calme.

Je ne sais pas vraiment comment interpréter « l'ambiance policée » décrite plus haut. Cette expression signifie-t-elle un haut niveau de surveillance entre collègues ? Si l'on songe qu'Ulysse dirige ce département, l'on pourrait supposer que son corps parfaitement hermétique, sans aspérités ni défauts, transmet son apparence soignée aux autres, créant une ambiance policée. On a vu que le *dress code* était imposé par le haut ; il en serait de même pour le comportement des corps. Les normes d'habillement liées à la norme de retenue feraient disparaître les corps et leurs singularités, rendant tout discours ou réflexion sur le corps incongrus. Il n'y a pas vraiment d'espace pour l'expression des corps, ceux-ci

restant le plus souvent lisses, anonymes, d'un aspect parfait. Si les corps sont invisibles sous les habits soignés, il semble moins aisé d'en parler, du moins en dépassant le thème vestimentaire que mes interviewés abordent très facilement. À moins que ce ne soit le contraire ? Si les corps sont invisibles et inaudibles, la sexualité est inhibée, ce qui donne une sorte de sexualité latente ou une obsession pour les questions liées à la chair. Cela expliquerait la réaction démesurée par rapport à la bretelle de soutien-gorge de Ludivine.

Ma description de la cantine à l'heure du déjeuner a fait état d'une certaine retenue des corps ; cela est confirmé par de nombreux propos des interviewés. Les acteurs semblent contrôler leurs mouvements et leurs propos dans les moindres détails afin d'apparaître comme des êtres discrets, contenant leurs émotions et incarnant tout le sérieux et la sobriété de la profession bancaire. Les normes de comportement forment un ensemble de bonnes manières : ne pas croiser les bras en réunion, ne pas tendre une main molle, regarder son interlocuteur dans les yeux, ne pas gesticuler, se tenir droit ; ce sont des normes relevant plus de l'autocontrôle que du contrôle.

Une certaine posture, une certaine présence face au client, si vous êtes avachie, ça ne va pas. Corps ferme mais pas rigide. Le corps en dit beaucoup. Si vous gesticulez trop, le client va être agacé. En réunion, la manière dont vous vous tenez peut dénoter. (Valentine, décembre 2012)

Il s'agit de ne pas dénoter, de ne pas se faire remarquer et donc d'inhiber tout comportement non conforme. Le corps digne reste principalement immobile ; Michel disait faire le moins de gestes possible en réunion. Il s'agit d'apparaître ouvert sans pour autant s'ouvrir à l'autre, ce qui pourrait signifier une perte de contrôle de soi. Rares sont les occasions où les corps s'expriment et souvent ils se voient reprocher trop d'expression. La banque apprécie la discrétion des corps, la mesure dans le comportement, une certaine contenance ; c'est pourquoi elle recrute avant tout des personnes discrètes.

Je suis pas très expressif. Dans ce travail il faut bien se tenir, ne pas être trop expressif. Mais on m'a toujours dit qu'il valait mieux extérioriser. (Cadre RH, décembre 2011)

Sinon je suis très discrète, ici il faut être très discrète. (Assistante de direction, décembre 2011)

On a l'impression qu'il n'y a pas de hiérarchie, mais derrière vous savez où vous tenir. (Cadre de banque privée, décembre 2011)

Ensuite il faut avoir une attitude ouverte, avoir les mains ouvertes. Être toujours vigilant au para-verbal. On peut exprimer des désaccords profonds, mais si on assène trop abruptement ça va pas. (Paul, décembre 2012)

Le recrutement cible les personnes sachant se tenir, ayant des bonnes manières et une éducation plutôt classique. Plusieurs femmes sont musiciennes ou danseuses (classique) ; en général les salariés semblent venir d'un milieu aisé, et cela quel que soit leur niveau hiérarchique. Leur éducation leur a donné un corps à la fois gracieux et sensible, un corps restant clairement dans ses limites, ne dénotant pas dans les somptueux salons de la banque.

J'ai été élevée comme ça, une vie de famille plutôt de distance, pudique. (...) C'est plus facile quand ça ressemble à ce qu'on a vécu. Si vous sortez d'une famille de hippies où tout le monde se ballade à poil, se roule des pelles pour se dire bonjour, ça va se voir... Ici il faut être mesuré. (Marie-Claire, décembre 2012)

Valentine, banquière depuis 10 ans, est sans doute la personne qui souffre le plus de ne pas pouvoir être elle-même dans sa profession. Voici une anecdote qui en dit long sur la retenue exigée des employés :

En réunion, je tenais mon stylo et je pointais mon doigt pour expliquer mon point de vue, leur réaction m'a choquée, j'ai dû dire « je suis désolée » car on m'a reproché trop d'expression (à cause du stylo). Ici il faut être discret, feutré, ne pas montrer ses émotions. Moi je suis entière, tout ça me fait hurler. Je trouve dommage qu'on soit dans un monde trop feutré. Il faut laisser leur part d'humanité aux gens. C'est entre le masque et la camisole, il faut arrêter ! C'est important d'être soi en entreprise. (Valentine, décembre 2011)

Paul se contrôle aussi pour ne pas donner la perception de quelqu'un de nerveux et c'est encore une histoire de stylo :

Les réunions sont souvent assez longues et j'ai tendance à jouer avec mon stylo, j'y fais attention. Ça peut être perçu comme un tic. J'ai tendance à être tout le temps actif. Ça montre une certaine agilité, mais ça peut être mal vu. (Paul, mars 2013)

Édouard me dit également que la longueur des réunions et la manière dont elles se déroulent peut conduire à un mal-être physique. Et pourtant il faut garder une apparence de sérieux, ce qui veut dire rester immobile.

Certains salons n'ont pas de fenêtres, il faut rester assis. Au bout d'un certain temps, vous vous sentez un peu étouffé. Une réunion de 5 ou 6 heures assis sur sa chaise, même avec des breaks, c'est long. Vous avez envie de bouger. Je me rappelle d'un anglais, il était assis en face de moi ; son regard dérapait. L'imagination commence à s'échapper, on voit bien qu'ils rêvaient. C'est le manque de dépense physique. Vous prenez une certaine apparence de sérieux, vous pouvez pas être vauté. (Édouard, décembre 2012)

L'immobilité du corps et sa position de droiture reflètent le sérieux et l'attention de la personne ; la passivité est le signe d'une soumission du corps au travail intellectuel. Ici, Édouard soulève le thème de la santé au travail ; de manière très pragmatique il questionne la condition de l'immobilisme corporel en réunion. Pourquoi est-elle si importante ? Si l'on se mettait à faire les cent pas ou à s'étirer cela reflèterait une personne non sérieuse, n'en faisant qu'à son corps, alors même que l'on sait qu'il est parfois plus facile de penser tout en bougeant. La présence des banquiers se définit donc par rapport à leur capacité à rester immobiles dans une tenue appropriée.

Le corps est donc vécu comme une entité fermée, une façade qu'il convient de gérer afin qu'elle ne dénote pas ou n'envoie pas de signes inappropriés. Cette retenue du corps est si forte qu'elle poursuit parfois les employés dans leur sphère privée ; Paul importe une forte dose d'autocontrôle dans sa vie privée. Il me raconte par exemple qu'il fait attention à ne pas jouer avec son stylo chez lui, cela pouvant devenir un tic, et qu'il fait maintenant beaucoup plus attention à ses cheveux et à sa tenue, même le week-end. Il me montre son badge afin que je puisse voir comment la banque l'a transformé : « avant j'étais comme ça, je faisais du skate ». Sur la photo je vois un visage un peu plus jeune avec quelques épis dans les cheveux, pas de grande différence, mais pour lui il semble y avoir un gouffre entre ce portrait et sa tête d'aujourd'hui et je sens comme un regret dans ses propos. Il ne fait plus de skate mais pratique la chute libre.

Les relations sont assez froides ; il n'y a aucun contact physique entre les salariés, ce qui pourrait aussi relever d'une certaine retenue des corps, chacun restant à sa place. Ils travaillent pourtant de longues heures ensemble, ce qui devrait créer une proximité physique au bout d'un certain temps. Or les employés ne se font pas la bise, ne se serrent pas la main ; on dit bonjour « à la cantonade » en entrant dans l'*open space* (et non « à l'accolade », lapsus de Corinne, révélant peut-être le désir d'une plus grande proximité

physique de la part d'une personne qui voulait organiser des ateliers de théâtre sur l'heure du déjeuner) et bien souvent on ne se dit pas bonjour du tout, comme par exemple dans l'ascenseur, qui est pourtant petit et accueillant.

Globalement on ne serre pas la main, on ne se fait pas la bise, sauf si on devait avoir un visiteur qui n'est pas de la banque (client, avocat) ou sinon hors de la banque. Si vous fêtez un anniversaire, un pot de départ. Les relations sont physiquement distantes. Remarquez, il y a des bureaux dans les banques françaises, le matin vous faites le tour de tous les gens du service, ici non. Quand on se serre pas la main, on dit que ça vient des US, mais là-bas ils ne le font pas non plus. (Édouard, décembre 2012)

Il semblerait que ne sachant pas trop comment se saluer, les salariés renoncent à inventer des rituels. La norme de discrétion et de retenue semble avoir des conséquences néfastes sur les relations. Puisqu'il n'est pas accepté d'exprimer des émotions, que celles-ci soient négatives ou positives, puisqu'il s'agit de toujours garder son calme, en suivant le modèle d'Ulysse qui ne déborde jamais de son personnage, alors la seule manière de dire les choses devient d'émettre de petits signes, des insinuations, « des piques » comme les appelle Valentine.

Les gens font des choses de manière très couverte. Ils sont en permanence très zen, très calmes, dans la discussion ils sont très ronds, ils évitent des choses monstrueuses. Mais ils envoient des piques. (Valentine, décembre 2011)

Ce terme de pique est très imagé, laissant entendre un combat permanent entre les salariés, et cela malgré la norme de retenue. Une extrême politesse peut aussi être le signe d'un niveau élevé de violence symbolique. Ce combat est confirmé par Michel : « les gens sont fous, ils font que se tacler, s'envoyer des coups d'épée dans le dos ». La franchise n'est donc pas de mise dans les relations, comme dirait Marie-Claire « le frontal ça marche pas ».

La norme de discrétion ne parvient pas à pacifier les relations et l'on pourrait se demander dans quelle mesure elle n'amplifie pas l'agressivité ressentie. Valentine donne l'impression d'incarner un grand cri de colère, résultat de la retenue accumulée depuis des années dans son corps. On pourrait m'objecter qu'elle a une personnalité trop expansive pour travailler dans le monde de la banque. D'après ses propos sa révolte serait plutôt le résultat d'un contrôle trop élevé s'exerçant depuis trop longtemps sur son corps. Par ailleurs, si Léa

choisit d'aborder toujours le thème du corps, il me semble que cela est une réaction par rapport à une certaine désincarnation, un retrait physique des banquiers. Ses propositions artistiques sont des irrptions de corps dans un milieu désincarné et en cela elles constituent des interruptions de l'ordre sensible de la banque.

### III. Les micro-pratiques de résistance

J'ai dépeint le niveau élevé de contrôle sur les corps, ce qui se manifeste surtout par l'autocontrôle des acteurs dans les espaces très cloisonnés mais aussi très ouverts de la banque. *L'open space*, les bureaux translucides, les longues réunions, le fait d'être toujours visible crée un corps ultra-conscient de lui-même, se reflétant à chaque instant dans les yeux des collègues, se demandant sans cesse comment il sera perçu. Ceci n'est certes pas propre à la banque, mais y semble exacerbé.

J'ai repéré dans les entretiens des micro-pratiques de résistance par rapport à cette situation d'autocontrôle et de retenue des corps ; ce sont souvent des moyens pour les individus de s'extraire pour un moment ou de pointer des normes trop strictes. *Art & Entreprise* devient ainsi un espace d'expression et de récréation pour les corps. L'amie de Léa, cadre en banque privée, nous dit qu'elle trouve un plaisir à participer, se définissant comme « un provocateur discret ».

*A&E* c'est pas un engagement, je trouve ça ludique, je surfe sur sa vague un peu. Elle met en pratique ce que j'ai en veille. L'art fait parler et change le regard. Ça bouscule tes codes. (Cadre en banque privée, décembre 2011)

Mais au-delà d'*A&E*, d'autres pratiques artistiques existent au sein de la banque. Corinne a fait une séance de dédicaces pour la pièce de théâtre qu'elle a publiée. Cela s'est passé dans la cafétéria à l'heure du déjeuner et montre une volonté d'être soi au travail, de faire profiter ses collègues de sa créativité intellectuelle ou tout simplement de se promouvoir en interne. Elle me dit qu'elle note tout et observe les comportements dans la banque, ce qui laisse

supposer une certaine réflexion critique. L'humour, impliquant la distance, semble une manière de résister à la pesanteur de normes corporelles en vigueur.

Un associé du département fusions et acquisitions affirme prendre des photos de ses collègues ainsi que des photos des salons, ce qui traduit une tentative de se réapproprier son espace de travail et peut-être de porter un regard critique ou du moins léger sur ses collègues. Prendre des photos me semble le premier stade d'une réflexion esthétique sur les choses qui nous entourent. Je n'ai pas osé lui demander de me montrer ses photos ; cela aurait peut-être permis de déceler des espaces et des pratiques différentes au sein de l'organisation. À cet égard, une recherche future pourrait s'appuyer entièrement sur les photos prises par les salariés de leurs collègues ou de leurs espaces de travail, à la manière de Samantha Warren.

Clara, qui a une pratique poussée de la danse classique et du chant, fait des vocalises dans les couloirs, à l'insu de tous, car elle est très timide. Seule dans un espace, elle reprend possession d'elle-même et de son corps :

Ma façon de me détendre ça va plus être de respirer, c'est un peu bizarre, je fais du chant. Quand je suis toute seule dans l'ascenseur, ou dans un couloir, je lâche un peu de souffle, c'est comme une cocotte minute, ça permet de relâcher les muscles, le souffle, le diaphragme. (Clara, décembre 2012)

Le fait qu'une assistance soit auteur de pièces de théâtre, qu'une graphiste invite des amis artistes à intervenir dans la banque, qu'un associé prenne des photos personnelles de son espace de travail, qu'une assistante fasse des vocalises, toutes ces pratiques isolées sont le signe que des émotions et des réflexions personnelles continuent d'exister au travail. Je pourrais ici ajouter un propos recueilli par les artistes, confirmant l'inexistence de lieux d'intimité dans la banque :

Vous allez rire, mais moi parfois je vais aux toilettes quand j'en ai marre ; ça m'arrive de me poser à côté du lavabo pour souffler et prendre du temps pour reposer mon esprit. (propos anonyme 2011)

Les habits sont aussi un moyen de résister ou en tout cas de jouer avec les normes dominantes. Pour les femmes j'ai parlé des chaussures rouges de Ludivine, des chemises bariolées de Valentine, des tenues excentriques de Léa ou de Corinne. Il est plus facile pour les femmes de se démarquer et de rendre ainsi leurs corps plus expressifs, ne serait-ce que dans les couleurs. Ludivine m'a dit que le physique était la seule façon de se distinguer des

autres jeunes recrues ; garder (voire accentuer) son style vestimentaire alors que l'on vous demande d'adopter un style conforme (classique) peut donc être considéré comme une résistance. Les jeunes femmes en banque privée portent ainsi des tops ou des pantalons en cuir, des talons de 8 centimètres sur lesquels elles doivent avoir le pas léger et rapide dans les couloirs. Si je pousse un peu les dires de Ludivine, la banque aurait cherché à la déssexualiser : sur elle les talons n'étaient pas acceptés, ni les tenues un peu osées. Elle me parle à deux reprises de sa poitrine généreuse qu'elle devait cacher dans des chemisiers.

J'allais au travail en essayant de me conformer au style, mais je me sentais laide. On sape même ça.  
(Ludivine, août 2013)

Paul parle de deux types de personnes, celles qui ne le surprennent pas, portant toujours les mêmes costumes, et celles qui ont un style évolutif, qui donne une sensation de flou, ce qui, selon lui, peut troubler. On ne les reconnaît pas tout de suite par exemple, alors que les premiers sont reconnaissables « de dos à 50 mètres dans la rue ». « Ils s'accordent plus de liberté entre guillemets, ils sont moins sensibles aux normes en interne ». Il n'est pas certain que ce style évolutif soit une stratégie consciente ; il s'agit peut-être d'un moindre niveau d'autocontrôle chez certains sujets. Paul se classe lui-même dans la catégorie des reconnaissables à identité stable, et cela s'explique largement par sa profession : responsable de la conformité.

Marilyn parle aussi de personnes plus « stylées », s'affirmant par leurs tenues, mais il s'agit selon elle de personnes ayant atteint un certain niveau dans la banque. Ulysse confirme : « on peut jouer sur des petites choses. Des gars vont mettre beaucoup de recherche pour s'habiller ». Il ne s'agit donc pas seulement pour les hommes de respecter le *dress code* mais aussi de jouer avec, ce qui ne veut pas forcément dire résister aux normes mais surtout se distinguer des autres.

Michel franchit pour sa part l'accueil en habits de tous les jours pour se changer en costume une fois arrivé dans son bureau. Son bureau fermé lui permet d'opérer une métamorphose au travail. Il n'est pas seul dans ce cas ; plusieurs personnes gardent des vêtements au bureau pour se changer en cas de rendez-vous. Michel recrée ainsi des cloisons, repoussant en quelque sorte son entrée au travail.



J'essaye de créer une frontière. La première rupture c'est les fringues. J'assimile le costard, le fait d'être bien sapé etc, au monde du travail. Les fringues m'intéressent pas trop. (Michel, décembre 2012)

Le costume est ici utilisé avec une certaine ironie, et surtout il est mis à distance de la personne privée, comme s'il était répugnant. Comme pour confirmer cette rupture entre vie professionnelle et vie privée, Michel me confie qu'il ne se lave jamais le week-end. Ceci n'est pas le cas pour nos trois autres personnages masculins (Ulysse, Paul et Édouard) qui seraient plutôt agis par leurs tenues ; en effet celles-ci semblent être devenues invisibles pour eux au fil des années et ils n'y prêtent plus vraiment attention.

Michel, quant à lui, refuse de se conformer totalement aux normes d'élégance qui ne correspondent pas à sa personnalité. Il m'a dit : « on va pas se débattre pour une cravate », mais le fait d'être obligé de porter une cravate tous les jours n'est pas un détail. La cravate est un symbole important dans les professions intellectuelles ; elle orne les cous des cadres et non des exécutants. Ainsi il est paradoxal de se voir obligé d'en porter une, qui plus est suite à un ordre d'une dirigeante féminine. Elle se porte sur une chemise fermée ; il s'agit d'un nœud que l'on se noue tous les matins autour du cou. À ce propos, cherchant à comprendre quelle sensation cela procurait de porter une cravate, j'ai dû répéter ma question trois fois à Paul qui insistait sur la question de la légitimité, c'est-à-dire l'effet que la cravate produit sur les autres, comme si lui-même ne la sentait plus sur son corps. Avoir un nœud autour du cou ne donne pas forcément une sensation d'oppression, ce qui est probablement le cas pour Michel. En effet, il ne la met que quand elle est vraiment nécessaire. Imaginons un instant qu'il ait refusé de porter la cravate, en apportant par exemple des arguments de santé, ne se serait-il pas senti plus intègre, plus à l'aise dans son corps ? L'habillement peut être une manière de se démarquer, mais aussi plus simplement d'échapper à une identité assignée par l'organisation. Résister à la norme d'élégance imposée par la banque est loin d'être un détail, cette attitude pouvant facilement se transmettre aux autres, ce qui aurait pour résultat de remettre en question la culture de l'institution financière.

Les micro-résistances redonnent une certaine latitude corporelle aux individus. Que ce soit en introduisant de l'art ou en créant de légers décalages vestimentaires, les salariés s'affirment en tant que corps singuliers. Là où les relations sont physiquement très distantes, créer du lien charnel pourrait aussi être considéré comme une résistance. Ainsi, Léa et Valentine utilisent leurs corps pour aller à la rencontre de certains collègues, que ce soit pour les bouculer (au sens figuré) ou pour leur proposer du réconfort. Valentine fait des petits massages pour déstresser les membres de son équipe, mais elle est aussi capable de lancer un trombone sur les gens qui font trop de bruit. Léa s'amuse à interrompre un silence plombant en lançant un grand bonjour collectif à l'*open space* ou en passant avec des habits bruyants et colorés. Comme Ludivine qui a besoin d'affirmer sa féminité, elles refusent de rester des corps fermés, de pures surfaces adaptées au décor très conservateur de la banque. Leurs corps s'expriment, prenant le risque d'une interaction plus charnelle.

## Conclusion du chapitre 7

Le thème de la santé n'étant pas au cœur de ma recherche, il est néanmoins apparu à quelques occasions lors de mes entretiens. Les normes vestimentaires très fortes alliées à une norme de discrétion semblent enfermer les salariés de la banque dans des corps assez fixes, ce qui est rassurant pour certains et les aide dans leur travail, mais aussi frustrant pour d'autres qui ont besoin d'être eux-mêmes au travail. La frontière entre vie professionnelle et vie privée ne saurait être parfaitement nette pour tout le monde ; ainsi différentes stratégies sont employées par les salariés pour se préserver un territoire personnel au travail. Michel recrée des cloisons afin de ne pas être « contaminé » par le travail comme l'est par exemple Paul qui importe une dose d'autocontrôle dans sa vie privée. Les espaces non liés au client ou au travail (couloirs, toilettes, cafétéria) sont aussi investis par des pratiques s'apparentant à de la résistance. *Art & Entreprise* n'est qu'une de ces pratiques ; il y en a peut-être d'autres auxquelles je n'ai pas eu accès. Il existe plusieurs lieux de frottement entre la logique de productivité matérialisée dans la présentation parfaite des corps demandée par la banque et la logique personnelle guidée par le bien-être corporel. Ainsi, on ne peut toujours parler de résistance mais aussi d'échappée, de soupapes inventées afin que le corps puisse tout simplement respirer. Les interdits liés au corps sont nombreux, surtout pour les femmes : pas de couleurs vives, pas de rouge, pas d'habits trop osés, pas de pas lourds dans les couloirs, pas trop d'expression. Tout porte à croire que la banque cherche à les désexualiser au nom d'une meilleure performance.

## Chapitre 8 Les gestes lors du travail artistique

Afin de compléter mes observations directes des corps, j'ai à ma disposition des traces visuelles de l'interaction entre les banquiers et les artistes. J'ai pu remarquer que les données visuelles viennent parfois enrichir, complexifier voire contredire les conclusions tirées des observations directes, ce qui justifie ce chapitre centré sur les données visuelles. Ces traces sont d'une part les photos prises par Léa durant les entretiens de gestes, une quinzaine par participant, et d'autre part la vidéo du finissage, œuvre d'un professionnel de l'image engagé par les artistes. Ce matériel visuel me permet d'aller plus loin dans l'analyse que la simple observation, d'autant plus que je n'ai assisté qu'à 20% des entretiens de gestes. J'ai décrit le protocole des artistes puis les entretiens que ceux-ci ont mené avec les traders, mais je n'ai pas encore fait état de la totalité des réactions des salariés à l'expérience « don de gestes ». Cette partie sera donc entièrement consacrée aux données visuelles résultant du travail artistique, ceci afin de construire une sorte d'anthropologie du corps professionnel en mouvement (ou en stase).

Le travail artistique permet de manière assez unique d'isoler le geste et de l'observer en tant que tel ; grâce au projet *On cherche un passage*, le geste prend une dimension purement esthétique. Les données analysées sont les photographies prises par un tiers (Léa) lors des entretiens de gestes, ainsi qu'une vidéo, également résultat d'un autre regard que celui des artistes. Toutes ces données visuelles prennent du sens parce que j'ai assisté à tous les événements qu'elles relatent ; elles font ainsi écho aux observations et aux entretiens, rajoutant un niveau de complexité aux données primaires. Dans un premier temps, je ferai état de quelques tendances générales concernant l'entretien de gestes, à savoir les positions récurrentes proposées par les salariés et les stratégies de défense des corps face à une situation non-routinière. Ensuite je proposerai une typologie des réactions des salariés à l'entretien de gestes, notamment en croisant leurs propos post-entretien avec les gestes repérés dans les photos. Enfin, je travaillerai sur la vidéo du finissage en cherchant à mieux comprendre l'*embodiment* des banquiers en situation collective, à savoir une réunion

d'information suivie d'un buffet, événements perturbés par le collectif d'artistes. J'utiliserai également le plan des salons afin de mieux expliciter l'occupation de l'espace par les artistes et les mouvements des salariés en réponse à ceux-ci.

## **I. L'entretien de gestes : tendances générales**

Le geste est un mouvement du corps qui vise à exprimer quelque chose ; il est souvent entendu comme signifiant et semble donc assez éloigné de l'action corporelle du danseur. Il est amusant de noter le sens de l'expression « faire un geste » qui est positivement connotée et dénote la générosité ; le geste devient une action, un beau geste, et cela signifie une sorte d'engagement du corps au-delà ou en-deçà des mots. Ainsi, les personnes ayant participé au projet de danse en se déplaçant dans le salon de musique ont fait un geste pour Léa ; en effet ils sont souvent venus pour lui faire plaisir, acceptant de devenir de la matière pour des artistes. Ce que les artistes attendaient étaient « de beaux gestes, des trucs étonnants, des trucs qui se voient » ; à mon sens ils voulaient des gestes purs, divers, ne représentant rien de spécial et dévoilant si possible la personnalité de chacun. Cette attente n'étant pas facile à combler en dix minutes dans une ambiance de travail, les artistes ont donné du sens à des petits détails, voyant de la beauté dans un regard hésitant ou une main offerte. Ils expriment une préférence pour ceux qui se « sont lâchés » pour jouer par rapport à ceux qui sont restés dans l'attitude ; ils disent avoir été étonnés par plus de la moitié des personnes.

Les participants au projet sont des personnes assez ouvertes et curieuses, souvent des connaissances de Léa, venus de la banque d'investissement ou des cercles proches du CE. Ce sont aussi souvent des nouveaux, des jeunes ou des personnes qui ne craignent pas pour leur image. Voici ce qu'en dit Paul, non participant, qui nous confirme qu'il y a un peu tous les profils parmi les participants :

Il faut une certaine audace, ils n'ont pas peur de se mettre en jeu. Les autres c'est le contraire. (Paul, décembre 2011)

Je me concentrerai sur les salariés de Bankia en laissant de côté les prestataires, c'est-à-dire les personnes de la maintenance, de la sécurité ou de la restauration, ce qui réduit le groupe de participants à 38 personnes : 13 banquiers et banquières, 5 traders et 20 fonctions support. Sur ces 38 personnes, une majorité (23) sont des femmes. À une exception près, les banquiers sont tous venus avec leur veste et pour certains également leur cravate. Les banquières, sauf deux exceptions, sont venues en veste ou en tailleur. Les traders et les fonctions support, moins soumis au *dress code*, portent des habits moins élégants, plus proches des tenues d'Axelle et Axel. Mis à part le trio de banquiers dont j'ai parlé et deux amies venues de la trésorerie, chacun est venu à titre individuel et ne semble pas en avoir parlé aux collègues après. J'ai en effet constaté lors de ma première série d'entretiens qu'*Art & Entreprise* n'ouvrait pas vraiment d'espace de discussion entre les salariés. Lorsque j'ai demandé aux salariés s'ils en avaient parlé autour d'eux ou s'ils avaient entendu leurs collègues en parler, la plupart ont répondu par la négative.

Le protocole de l'entretien de gestes vise à passer de la parole aux gestes, puis des gestes signifiants aux gestes « libres » ; le but est de faire l'expérience d'une rencontre charnelle entre deux individus différents dans un espace qui ne laisse pas indifférent (voir les photos). Le salon de musique, avec ses dorures, ses miroirs et ses fresques, n'est pas un lieu quelconque comme nous l'indique ce verbatim :

Il aurait peut-être fallu sortir du contexte du bureau. On a choisi la salle la plus intimidante, la plus formelle, le salon de musique, avec des portes qui peuvent s'ouvrir à tout moment de tous les côtés. C'était peut-être ça qui était intéressant. Si on avait fait ça dans une petite salle sous les toits, ça aurait été différent. (Ulysse, mars 2013)

Le choix du lieu peut donc expliquer une partie de la timidité ou de l'hésitation des corps. Le salon de musique étant assez spacieux, il est étonnant de constater que la plupart des personnes sont restées dans le même coin de la pièce, faisant des gestes relativement petits en demeurant dans une **zone limitée du tapis**. Les gestes de travail avaient souvent à voir avec le clavier de l'ordinateur ou le téléphone ; ce sont donc surtout les mains et le visage qui sont mobilisés, ce qui ne nécessite pas de grands déplacements. Par la suite, Axelle ne suggérait pas de très grands mouvements, elle laissait plutôt chacun prendre possession de l'espace comme il l'entendait. Les employés ont en général utilisé une petite partie de l'espace à disposition, restant en face d'Axelle et dans la ligne de mire d'Axel qui prenait les

gestes en photo. Une petite scène était ainsi délimitée par les corps des artistes et leur matériel et rares sont les personnes l'ayant dépassée. Un banquier a pris la place d'Axel pour prendre lui-même des photos, un autre a montré son dos à la caméra, comme pour court-circuiter le dispositif de la scène.

En revanche, les déplacements se sont faits dans la **verticale**, avec plusieurs sauts, qu'ils soient sportifs ou plutôt proches de la danse. De manière générale les propositions sont très souvent verticales, les bras et les mains tendus vers les fresques, le regard au plafond. Les personnes ne se sont pas allongées et n'ont pas beaucoup regardé le sol. Au contraire, les corps prennent souvent la position de statues : tous membres tendus vers le ciel. Ceci est peut-être dû à la configuration de l'espace et à la hauteur sous plafond, mais surtout aux codes de comportement liés à l'activité bancaire. La verticalité des corps n'a rien de surprenant dans un contexte de travail où chacun se doit de bien se tenir, ce qui signifie entre autre se tenir droit, mais elle est ici assez exacerbée, plusieurs personnes prenant vraiment l'allure de flèches, voire d'œuvres d'art grecques ou romaines.

Quand elle sentait ses interlocuteurs assez ouverts, Axelle essayait de les entraîner vers **le sol** en prenant elle-même des positions basses. Cette situation semble plus facile à affronter ou à inventer pour les banquiers, laissant supposer qu'ils ont plus de facilité à jouer avec leur posture dans un salon. En effet, sur les 8 personnes ayant expérimenté le sol lors de l'entretien de gestes, 6 sont des banquiers. Certains se mettent à genoux, d'autres accroupis, deux femmes font les cygnes comme au ballet, leurs cheveux détachés traînant à terre.

Axelle ne touchait pas les participants, mais certains se sont tout de même avancés vers elle, lui prenant les mains ou s'appuyant sur elle. Elle offrait ainsi son corps comme un repère dans l'espace et l'on peut supposer que les personnes les moins sûres d'elles ont saisi cette opportunité. Seules 9 personnes sur les 38 dont j'ai parlées ont établi un **contact physique** avec la danseuse. Sur ces 9 salariés, une seule est banquière, les autres sont des fonctions support. Mais il ne s'agissait pas ici de « danse contact » et Axelle n'était pas entreprenante en ce sens ; ainsi ces réponses charnelles sont plutôt étonnantes dans le contexte de la banque, où les employés ne se touchent que très rarement.

Certains employés, notamment les plus timides ou effacés, ont mis en place des **stratégies de défense** pour répondre à la situation de non-routine mise en place par les artistes. J'ai pu en repérer principalement deux : le mimétisme et le recours à un registre de gestes existants. Lors du dialogue de gestes il était en effet facile de juste imiter Axelle, en tout cas de proposer un geste très proche du sien. Mais très souvent cela conduit aussi ailleurs : les corps commencent par imiter puis se rendent compte de ce qu'ils peuvent faire et proposent donc ensuite des gestes plus personnels. Certains sont néanmoins restés bloqués dans l'imitation d'Axelle, comme s'il s'agissait d'un cours de danse. De nombreuses personnes, et notamment les hommes, ont semble-t-il mobilisé des gestes préexistants : soit les gestes sportifs (départ de course, karaté, moto, geste bien connu de tel coureur), soit des gestes très signifiants (geste de gagnant, mains ouvertes pour le doute, pouces levés ou poings brandis). Leur contribution devenait ainsi une courte séquence de positions très connotées ; cela ressemblait plus à des signes qu'à une réelle expérimentation corporelle. Le corps se cantonne à l'imitation de gestes connus, n'exposant ni sa fragilité, ni ses doutes ni son potentiel de créativité. Je pense que cette attitude devait être décevante pour Axelle car elle cherchait à entrer dans un dialogue des corps, à savoir un échange charnel entre deux mondes différents, celui de la banque et celui de l'art. Ce devait être pour elle comme quelqu'un qui parle uniquement avec des expressions, utilisant des images toutes faites sans chercher à remettre en question le vocabulaire en usage. Avoir à sa disposition un répertoire de gestes bien connus peut aider lorsqu'on n'a pas l'habitude de se laisser porter par son corps, d'entrer dans le mouvement avec quelqu'un. Il n'est en effet pas si facile d'improviser des gestes sans trop réfléchir, c'est-à-dire entrer dans la dimension esthétique et non-signifiante du geste. Donner un geste pur, à la fois personnel, spontané et recherché, nécessite un travail de préparation physique et mentale ; il me semble que le temps imparti à chaque salarié était un peu trop court pour cela.

J'ai aussi pu constater une similarité assez forte entre les photos : la plupart des participants gardent toujours **les mains** ouvertes. Les mains sont la partie la plus expressive du corps au travail, après le visage s'entend, et le fait qu'elles restent souvent ouvertes est significatif. Ainsi, la plupart des participants semblent exprimer quelque chose avec leurs mains, presque malgré eux. Quand on vous demande de faire un geste on pense d'abord aux



mains, et le corps est presque dirigé par les mains, comme cherchant un appui dans l'espace ou un outil à saisir. Souvent gracieuses, avec les doigts légèrement courbes pour les femmes, elles indiquent une fragilité, une indécision, une invitation peut-être. Quelquefois les mains se cachent dans les poches un instant, le temps de prendre connaissance des mouvements proposés par Axelle. Quelquefois elles prennent appui sur le corps, la taille ou les cuisses ou encore la nuque ou le visage. Dans les photos elles sont plutôt tendues vers le plafond ou vers le sol ou bien elles se font plates comme ponctuant l'espace tout autour du corps. Elles projettent ainsi le corps vers l'extérieur, entraînant les membres à bouger avec elles. Pour les banquiers habillés de costumes sombres, les mains blanches sont une ressource expressive considérable ; elles peuvent devenir des griffes, des crochets ou des poings. Un jeu de mains avec Axelle s'installe parfois, celle-ci faisant mine de les effleurer. Quelques personnes expriment vraiment une totale ouverture du corps en alliant les mains ouvertes à une position confortable du corps, les jambes bien ancrées au sol. Les rares personnes qui ferment les mains indiquent ainsi un caractère plus affirmé, un corps plus compact. Les bras croisés, les poings à la taille ou levés ou encore les mains jointes indiquent une indépendance du corps, une sorte de fermeté et d'immobilisme. Dans le langage d'Axelle, certaines personnes sont restées dans l'attitude, ce qui signifie probablement qu'elles ne jouent pas le jeu et qu'elles préfèrent rester dans leurs positions habituelles. Jouer le jeu signifierait donc sortir de ses habitudes pour se lancer dans l'inconnu de l'échange.

Les caractéristiques générales des entretiens de gestes sont donc les suivantes : verticalité des corps, peu de déplacements dans l'espace proposé, peu d'expériences au sol, peu de contact physique avec la danseuse, mise en place de stratégies de défense et mains principalement ouvertes. Les corps apparaissent ainsi assez légers (plusieurs sauts sont exécutés), fiers, droits, indépendants, relativement immobiles.

## II. De la confusion au jeu : une typologie des réactions

Afin de mieux comprendre ce qu'il s'est passé pour chaque personne lors de l'entretien de gestes, je vais maintenant proposer une typologie des différentes réactions en croisant les gestes analysés dans les photos avec les propos des participants concernant leur ressenti. Dix personnes m'ont en effet fait part de leur sentiment durant la rencontre avec les artistes ; ce point de vue interne me permettra de mieux interpréter les gestes photographiés.

J'ai constaté que les réactions allaient de la confusion à une mise en scène assez posturale du corps en passant par divers degrés de jeu. Les artistes proposaient en fait un espace de jeu, situé à la frontière de l'organisation ; le salon en effet n'est pas le bureau, et le projet *On cherche un passage* n'est pas une initiative du management mais un projet indépendant porté par le CE. Il est demandé aux participants de se défaire de leur moi professionnel pour donner un geste personnel, une improvisation du corps. À travers la typologie des réactions, je cherche à comprendre ce que disent les corps au seuil de l'organisation. Arrivent-ils à se défaire des codes professionnels ? Quels registres d'expression mobilisent-ils ? Le corps peut-il acquérir une dimension critique face à l'organisation ? Comment le dispositif des artistes est-il utilisé ou détourné par les employés ?

Dans le tableau ci-après j'ai qualifié les réactions selon le niveau d'aise des participants. Le jeu, conçu comme un frottement entre plusieurs logiques, est ce qui semble le plus riche, le plus proche de l'invention corporelle. Mon classement des réactions confirme les impressions des artistes : une grosse majorité de salariés ont accepté de jouer, que ce soit de manière sérieuse (17 participants sur 38) ou de manière critique (7 participants sur 38). Dans le jeu il y a interaction entre les corps et circulation d'affects. Dans le premier et le dernier niveau, la confusion et la présentation de soi, le corps reste fermé. Le jeu sous-entend un corps ouvert, capable à la fois d'exprimer quelque chose d'assez personnel et d'aller à la rencontre de l'autre.

<p><b>Confusion</b> (9 participants)</p>	<p>La réflexion prédomine Le corps se trouve bloqué, fermé Ne peut répondre à l'attente de la danseuse Peu de mouvements, souvent mimétiques Appui sur le corps de la danseuse</p>
<p><b>Jeu sérieux</b> (17 participants)</p>	<p>Le corps est présent, ouvert, détendu Répond à l'attente de la danseuse Danse et parfois contact physique Mouvements variés et nombreux</p>
<p><b>Jeu critique</b> (7 participants)</p>	<p>Le corps est actif et ouvert Ne répond pas vraiment à l'attente de la danseuse Gestes inattendus et critiques Pas de contact physique</p>
<p><b>Présentation de soi</b> (5 participants)</p>	<p>Le corps est fermé et postural Peu de mouvements Aucun contact avec la danseuse</p>

**Typologie des réactions des salariés à l'entretien de gestes**

Je vais maintenant expliquer plus précisément chaque type de réaction. Plusieurs personnes m'ont fait part de leur manque d'aise lors de l'entretien, et ceci est confirmé par une certaine raideur du corps dans les photos. Ces personnes se demandaient quels gestes faire tout en pensant à comment ils seraient perçus. La **confusion** semble due à la difficulté à être soi, à se dévoiler au travail ; elle concerne 9 participants sur 38. Il est demandé d'engager son corps dans un dialogue de gestes ; certaines personnes, très sensibles peut-être et intimidées par la situation avec les artistes, semblent prendre la chose très à cœur et n'arrivent pas à se lancer dans quelque chose de spontané ou de léger. Ils sont bloqués par leur réflexion. Voici comment Axelle explique la situation :

Ils mettent en place plein de défenses, le corps est l'endroit privilégié de ces défenses, c'est directement la personne ; quand t'engages une danse, c'est toi que tu engages. (Axelle, octobre 2012)

Ce verbatim peut expliquer aussi bien la confusion que la présentation de soi, toutes deux étant des situations d'échec du jeu corporel. Le corps ne peut s'engager dans un jeu s'il ne sort pas de son organisation habituelle pour tenter de comprendre l'organisation corporelle de l'autre, ici Axelle. Dans la confusion il y a une volonté d'en sortir, mais la peur d'un faux-pas prédomine et rend les mouvements plus difficiles. Clara, Valentine, ainsi qu'une jeune femme contrôleur financier semblent ainsi un peu bloquées, la première prenant des positions de danse classique sans entrain, la deuxième imitant les gestes d'Axelle en regardant par terre et la troisième restant elle aussi assez fixe et s'appuyant beaucoup sur le corps d'Axelle. Toutes trois sont très hésitantes, et leur manière d'entrer en contact avec Axelle ressemble à un recours, comme si elles ne savaient pas quoi faire de leurs corps. C'est un peu comme la jeune fille trader qui finissait l'entretien par un quasi-contact (photo 5) ou encore cet informaticien qui s'appuie littéralement sur le dos d'Axelle (photo 8). C'est également le cas de ce banquier qui semble largement contraint par son costume et dont le geste semble forcé et très inconfortable (photo 7). Ces individus se posent sans cesse la question de leur image et ne semblent pas habitués à jouer avec ; ils n'arrivent pas à voir l'entretien de gestes comme un simple jeu mais en font une question personnelle, identitaire. La situation devient une épreuve débouchant sur un questionnement intellectuel sur leur propre corps : suis-je trop raide, trop banale, trop lourde ? Pour la jeune femme contrôleur financier, il est question de dévoilement et je peux entendre dans ses

propos que l'entretien a déclenché une réflexion sur sa personne, même si elle parle des autres.

C'est pas compatible avec tout le monde. On s'expose un peu, on est plus soi, on se dévoile un peu, pour certains c'est difficile, on voit la personnalité, tels qu'on est. Un côté qu'on ne soupçonnait pas, ni soi-même, ni les autres. (Contrôleur financier, décembre 2011)

À travers un exercice corporel, elle se pose des questions sur soi, les mouvements dévoilant quelque chose de sa subjectivité dont elle n'avait pas conscience elle-même. En ce sens l'entretien est intellectualisé et les mouvements, hésitants et timides, s'en ressentent.

Clara, jeune assistante en banque d'investissement, a un discours assez poussé sur le geste, ce qui prouve que l'entretien a déclenché chez elle toute une réflexion sur son corps.

Le geste, on donne quelque chose, il faut de l'imagination. Pour moi, ce n'est pas anodin, ça va déclencher quelque chose chez des gens, au sujet de leur rapport à une pratique artistique. Ça nous pousse à faire attention à nos gestes ; on a peut-être un peu des gestes automatiques, il existe une autre gestuelle, en dehors du quotidien, il existe des gestes inconnus. C'est comme s'il y avait une partie de nous qui nous échappait ; on peut faire autre chose, mais quoi ? Ça peut être difficile de trouver un geste. On a des réflexes qu'on considère comme nos instincts. Si on fait un geste sans but on sort de son utilité. C'est déstabilisant ; se confronter à être sans habitude. C'est notre corps malgré tout, on le connaît pour certaines choses bien précises et là, on redécouvre des émotions. (Clara, décembre 2011)

Clara semble aussi s'être retrouvée un peu nue dans le salon, à court d'idées corporelles. Danseuse elle-même et musicienne, elle comprend très bien (trop bien peut-être) ce que cherchent les artistes ; elle voudrait faire quelque chose de beau, qui sorte du quotidien ou de l'utilité, mais elle se rend compte que cela n'est pas simple. Il n'est pas aisé de faire sortir le corps de ses habitudes, des gestes qu'il connaît. De plus elle aurait aimé enlever ses chaussures. Ce qui la bloque semble être le fait de devoir inventer des gestes nouveaux, inconnus. Elle semble imaginer des gestes dans sa tête avant de projeter son corps dans l'espace, ce qui l'engage dans une réflexion sans fin. Elle a pourtant des ressources artistiques qu'elle finit par mobiliser ; cela donne des positions gracieuses mais un peu raides, surfaites. Elle pare à l'inconnu en mobilisant le registre de la danse classique. Le corps est décrit comme un inconnu qui vient la déstabiliser ; au travail il est presque absent et d'un coup dans l'expérimentation artistique son potentiel se révèle.

Pour Valentine, l'entretien n'est pas un espace de jeu ; elle n'arrive pas du tout à se défaire du contrôle que l'organisation exerce sur elle.

Je réfléchissais énormément aux gestes, on est dans un cocon, il ne faut pas être agressif, il faut faire des gestes corrects. (Valentine, décembre 2011)

Des gestes corrects, mesurés, feutrés, cela veut dire le moins de gestes possible et en effet, les photos reflètent bien un certain immobilisme, une peur du mouvement. L'organisation lui impose une manière d'être qui la fait souffrir et l'enferme, mais paradoxalement elle finit par s'en prendre à elle-même.

J'étais un peu sur la réserve. Répondre à des gestes, c'est une sorte d'attaque, comment réagir ? La perception est si importante ici. Vos réactions peuvent être mal interprétées. J'étais pas très à l'aise, mais je suis peut-être pas très à l'aise avec mon corps. (Valentine, décembre 2011)

Elle le répète encore deux fois lors de l'entretien ; elle n'est pas très à l'aise dans son corps, elle est « très très nulle ». Elle est par ailleurs assez ronde et les gestes révèlent peut-être un corps avec lequel elle n'est pas à l'aise. C'est pourtant le travail qui a transformé son corps ; si l'on pense qu'elle dirige neuf personnes ce manque d'aise semble étonnant.

Il faudrait peut-être ajouter ici Michel ; son immobilisme semble être le signe d'une hésitation corporelle. Ce n'est pourtant pas son costume qui l'empêche de bouger ; il est en chemise déboutonnée sans cravate. Il n'a pas bougé un instant du coin de tapis, et il a fini par tendre la main en l'air comme un orateur peu convaincu. Axelle confirme qu'il y a des personnes qui n'ont presque pas bougé, qui ont beaucoup hésité avant de faire un simple geste de la main. L'immobilisme reflète sûrement la condition quotidienne des salariés, à savoir une certaine fermeture du corps. La confusion provoquée par l'entretien de geste illustre comment il peut être difficile de sortir de sa condition corporelle.



Photo 7 : un exemple de confusion (photo de Léa)



Photo 8 : un autre exemple de confusion (photo de Léa)



Un deuxième niveau de réaction est le **jeu sérieux**, quand les personnes acceptent de jouer avec Axelle et se donnent « à fond » ; c'est de loin la réaction la plus courante (17 participants sur 38). Ces personnes s'amuse avant de réfléchir et proposent beaucoup de gestes et même des danses.

Certaines personnes sont vraiment rentrées dans le mouvement. Avec deux ou trois personnes, y'a eu une vraie danse, un vrai moment de danse, la concentration et l'énergie. Cette fille qui a fait de la danse indienne, d'un coup elle s'est dévoilée. C'est comme si elle avait mis *on*, et puis d'un coup, tout ce qu'elle est, son passé, elle était présente à 100 %, elle était hyper belle, y'a des gens c'était des vrais cadeaux. (Axelle, octobre 2012)

Il est question de présence et de concentration du corps ; par le mouvement une sorte de dévoilement s'opère et cela fait circuler des affects entre les corps, dans le langage d'Axelle c'est « une brèche qui s'ouvre ». Je l'appelle jeu sérieux car il s'agit tout de même d'un engagement en ceci que les personnes tentent de répondre au plus près à l'attente des artistes, sans chercher à remettre en question la situation un peu inhabituelle. Comme le dit le jeune cadre des ressources humaines : « autant s'appliquer de façon correcte, jouer le jeu ». Les joueurs sérieux donnent donc beaucoup de mouvements différents, entrent souvent en contact avec Axelle et paraissent très à l'aise. Ils saisissent l'occasion proposée avec un certain plaisir.

Les mouvements du jeune cadre des RH, qui n'est pas en costume mais en polo violet, sont amples, expressifs ; ses mains deviennent des griffes. Cherchant le contact avec Axelle, son corps est ouvert, il lui prend les mains, elle l'entraîne ; ils sont tout sourire. Il finit par un saut digne du joueur de basket de haut niveau qu'il a été. Le contact avec la danseuse n'est plus une planche de salut, mais une manière de s'impliquer, voire un plaisir.

C'était assez amusant, un peu intrigant, surtout en entreprise. Répondre à des gestes, j'étais un peu gêné au départ, les deux premières minutes, mais après on le fait. J'ai répondu de façon spontanée ; j'ai aussi fait un saut. (Cadre des ressources humaines, décembre 2011)

Il me dit qu'il ne se serait pas roulé sur le sol, et ce propos semble dévoiler ce qu'il avait réellement envie de faire : « déconner ». Il se laisse aller tout en restant dans la maîtrise, et le registre qu'il mobilise est sportif, toujours dans la verticalité, mais correct. Il me dit aussi « en train de sauter ça fait pas très haut niveau », comme s'il regrettait son geste. Ce jeune cadre est assez nouveau dans la banque et l'on pourrait supposer qu'il travaille encore à son image. Son jeu lui a aussi permis d'amorcer une réflexion sur les possibilités du corps au

travail : « les gestes on n'y pense pas forcément ; on se rend compte de ce qu'on peut faire ». L'entretien est ainsi une occasion d'expérimenter, de donner un peu de soi mais aussi d'échanger, de se défaire pour un instant de la retenue qui est de mise.

Une assistante de direction prend aussi l'entretien très simplement ; elle l'utilise comme une manière de s'amuser, d'autant plus qu'elle adore la danse. Ainsi elle semble s'engager sans arrière-pensées, proposant des mouvements gracieux. Ses bras et ses mains surtout sont souples et mobiles et elle entre facilement en relation avec Axelle, sans pour autant la toucher.

La danse c'est l'expression, continuer un mouvement, j'étais très à l'aise, c'est moi, j'étais moi-même.

C'est un moyen de faire autre chose, de penser à autre chose qu'au travail, de se libérer, de se découvrir une petite fibre de créativité. (Assistante de direction, décembre 2011)

Cette personne est si à l'aise avec son corps qu'elle a même été la seule à participer à la danse collective dans la cafétéria lors du vernissage. Pour autant elle reste mesurée dans ses gestes ; son but n'est pas de provoquer les autres mais de pacifier les relations en quelque sorte. Dans ses propos apparaît également le thème du bien être corporel :

C'est le bien être, c'est positif pour soi-même. Donc on est mieux avec les autres. C'est automatique, vous êtes bien, vous êtes pas repliés, vous attirez aussi les gens. Ça ne s'explique pas, c'est l'alchimie. (Assistante de direction, décembre 2011)

Il y aurait donc quelque chose qui se met à circuler entre les personnes dans de telles circonstances, créant des phénomènes d'attraction entre les corps ; si quelqu'un danse, cela peut parfois pousser l'autre à danser aussi. J'ai parlé de la grande distance qui sépare les corps dans la banque, l'évitement dans les interactions, ici elle parle d'un « repli », ce qui indique une fermeture des corps.

La cadre de la banque privée, amie de Léa, prend aussi l'entretien sérieusement, le définissant comme un travail sur soi, sur sa raideur en l'occurrence.

J'ai bien aimé, beaucoup. C'est une démarche sur vous-même. Je suis très raide, j'essaye de dépasser ce que je ne suis pas capable de faire, dans un cadre qui n'a rien à voir. (Cadre de banque, décembre 2011)

Contrairement à Valentine qui se dit peut-être qu'elle est raide et que donc elle ne pourra pas bien faire, elle profite de l'occasion pour sortir de sa raideur et c'est un peu comme un défi. Elle est plus à l'aise, plus joueuse et elle finit même par suivre Axelle, accroupie au sol en lui frôlant les mains. Ses gestes sont inventifs, sortant du commun, comme par exemple ses deux doigts posés sur ses tempes. Elle exécute plusieurs petits pas de danse, utilise autant ses bras que ses jambes et reste sans cesse en contact étroit avec la danseuse. Ce n'est pas vraiment une danse, mais on sent qu'elle ne se pose pas trop de questions quant à son apparence, son corps. Tout comme l'assistante de direction, elle est ancienne dans la banque et ne semble pas se préoccuper de son image.

Mais la personne qui a joué le plus est Ludivine qui ne semblait attendre que cette occasion pour se lancer dans une exploration de sa sensualité. Danseuse classique et jolie jeune femme, elle arrive en très hauts talons et en robe courte, les cheveux détachés tenus par un bandeau rouge. Elle se considère comme une future banquière et porte une petite veste avec une certaine désinvolture, les manches retroussées. La gamme des positions et gestes qu'elle propose est très large et on voit très bien la progression lors de l'entretien. Elle commence par des gestes des bras, puis elle se retourne pour revenir de plus belle vers l'objectif ; elle semble offrir son corps dans un mouvement d'ouverture, bras tendus et grand sourire. Elle lève ensuite les deux bras et une jambe qu'elle tient haute et sans se soucier de sa jupe qui remonte, geste assez périlleux sur ses hauts talons qu'elle a réussi à oublier au cours de l'échange (photo 9). Elle finit l'entretien en boule par terre, son corps dans la position du cygne blessé, ses cheveux traînant sur le tapis.

J'ai adoré le concept, ça m'a mise de bonne humeur, j'ai bien rigolé, cela m'a rappelé l'expression corporelle en CE1, CE2. Dans mon métier, y'a zéro place pour la créativité, la spontanéité du geste.

C'était drôle, avoir une conversation sur des sujets absolument pas profonds avec quelqu'un d'extérieur à la banque. C'est extrêmement libérateur. (Ludivine, décembre 2011)

Pour résumer toutes ces personnes se sont amusées, même si elles m'ont aussi fait part d'une certaine appréhension avant l'entretien. Mais Axelle a réussi à les mettre à l'aise et une improvisation gestuelle a pu avoir lieu. Il est difficile cependant de trouver quelque chose en commun dans les gestes, chaque employé mobilisant un registre d'expression différent, pour la plupart la danse ou le sport.



Photo 9 : un exemple de jeu sérieux (photo de Léa)

Le **jeu critique** (7 participants sur 38) est différent : le corps est toujours ouvert à l'expérimentation mais il reste à une certaine distance, il joue plus avec les normes qu'avec Axelle ; ces personnes n'ont d'ailleurs pas eu de contact physique avec elle. L'entretien est plus intellectualisé et parfois même préparé en avance. Je l'appelle jeu critique car ces personnes ne répondent pas à l'attente des artistes, ils semblent critiquer soit l'art, à savoir le dispositif de recueil de gestes des artistes, soit l'organisation et ses normes vestimentaires exacerbées. Malheureusement ces individus ne sont pas très loquaces en entretien (ou n'y viennent pas) et je m'appuie en majorité sur leurs gestes pour y lire un comportement un brin provocateur. Ils semblent utiliser l'entretien de gestes pour s'amuser, mais de manière un peu plus subtile.

Marie-Claire ne voulait pas participer. Léa lui a un peu forcé la main. Elle est habillée de noir et ses gestes sont discrets, elle reste toujours debout, les jambes bien ancrées au sol. Elle joue surtout avec la position de ses mains alliées à son visage. Elle lève le visage au plafond, ferme les yeux et laisse flotter le reste de son corps, les mains légères, comme mimant l'extase, sexuelle ou religieuse. C'est aussi grâce à ses propos que j'ai pu interpréter son geste :

C'était décalé. Je suis pas très à l'aise avec l'expression corporelle, heureusement y'avait pas de public. J'étais cash, j'espère que ça ne sort pas. Des satisfactions j'en ai pas beaucoup ici, donc j'essaye d'en trouver ailleurs. (Marie-Claire, décembre 2011)

Quand elle dit « j'étais cash », j'entends directe et spontanée, mais aussi pas très impliquée, jouant comme pour elle-même. En suggérant la jouissance physique elle semble vouloir dire qu'elle a sa vie loin de la sécheresse affective de la banque. Elle utilise l'entretien comme un espace de jeu extérieur à l'organisation, un ailleurs pour la mettre à distance, à la fois des artistes et de la banque.

Dans le même registre, une assistante de direction de la banque d'investissement, donne un geste assez drôle : elle se met les deux mains sur les fesses (photo 10). Son visage semble très moqueur et ironique et l'on pourrait penser qu'elle accuse les banquiers pour lesquels elle travaille d'être des obsédés, ou au contraire d'être trop désincarnés. En tout cas ici aussi c'est de sexe qu'il s'agit, et Axelle a d'ailleurs réutilisé ce geste à la fois rare et drôle dans sa chorégraphie finale. Le corps ne va pas vers l'autre ici, mais se retourne contre soi, main sur les cuisses, main sur la bouche, etc. Les positions sont à la fois ironiques et énigmatiques.

Un banquier est venu avec deux collègues de la banque d'investissement ; ils n'en ont pas parlé à leur manager. Il avait préparé l'entretien, car il me dit qu'il était assez fidèle à ce qu'il avait voulu faire. Le fait qu'ils soient venus à trois est déjà le signe de caractères joueurs et d'une certaine complicité entre eux. Il est venu en costume sombre boutonné et ce qui le caractérise c'est qu'il passe pas mal de temps le dos à la caméra, avec des mouvements un peu d'automate, comme pour souligner le côté impersonnel prédominant dans la banque. Il semble sur-jouer la raideur du corps. Il me dit aussi qu'il avait l'impression d'être assez spontané, sans arrière-pensée, sans gêne, signe qu'il pense être entré dans le jeu. Il ne joue pas vraiment avec Axelle qu'il ne touche pas, mais plutôt avec l'organisation et ses codes rigides.

Un autre exemple de comportement fortement ironique, d'un associé de la banque d'investissement, licencié depuis suite à un plan social, est plus parlant. Il est arrivé en simple chemise blanche et pantalon gris, mais quand Axelle lui a demandé de faire un geste de travail il est remonté chercher sa cravate qu'il a lentement nouée devant le grand miroir au-dessus de la cheminée de marbre, dos à la caméra aussi et avec un sérieux cérémonial. Il l'a ensuite enlevée puis a demandé à prendre la place d'Axel ; il a pris des photos de ce dernier avec l'appareil de Léa. Revenant dans les gestes il a proposé des mouvements amples, du torse principalement, qui semblent presque inspirés, tout comme ses cheveux qu'il porte longs et bouclés. Sur son visage on peut lire un grand sourire sarcastique. Au milieu d'un geste il s'est exclamé que ses chaussures étaient sales, il s'est donc mis à en frotter le bout avec la main. Il se moque avec un plaisir certain des codes rigides de la banque, tout en remettant en question le dispositif des artistes. Sa réaction est clairement critique et il semble avoir réussi à déstabiliser les artistes qui rapportent en riant l'épisode de la cravate.

Une dernière réaction critique, plus rare, est celle de la critique envers l'art, mise en œuvre notamment par les traders dont j'ai parlé et qui contraient par des réactions assez sèches, mais surtout par Ulysse, directeur des fusions et acquisitions, très distant et un brin moqueur. Il arrive veste ouverte et sans cravate et fait tout de suite un commentaire à Axel sur la petitesse de son appareil photo, le renvoyant à sa condition d'artiste précaire, anéantissant en partie son dispositif. Voici ce que dit Axelle de son comportement :

Il était très exubérant. Très volontaire, très démonstratif. Ce moment où il y a une brèche qui s'ouvre. Ça apparaît quoi. Non, il était très assuré. C'est pas le genre d'homme à se laisser déstabiliser. Il maîtrise, il est assez joueur quand même. Il était assez postural (*elle fait le geste d'encadrer le visage dans la main, ou plutôt de le souligner.*) Il choisissait des postures, alors que d'autres se laissaient plutôt entraîner dans le mouvement. (Axelle, octobre 2012)

Ce qui caractérise le jeu critique est aussi le refus de tout contact ou de toute expérimentation avec Axelle, reflétant ici une aptitude à diriger avec son corps. Voici ce que lui-même dit de l'entretien :

Oui, j'étais dans un environnement professionnel avec des gestes qui ne l'étaient pas. En costume et tout on a un peu de mal à faire des gestes. Fallait se forcer à le faire. (Ulysse, mars 2013)

En effet, ses gestes sont assez recherchés, ce qui confirme qu'il a vraiment voulu jouer avec les artistes, cherchant à les étonner peut-être, à désamorcer leur dispositif. Il est une des rares personnes à avoir toujours les mains fermées ; il a plus des poings que des mains. On devine que l'entretien ne dure pas trop longtemps car il y a peu de photos. Il reste très distant par rapport aux artistes et finit par prendre une position étrange, un genou à terre, le regard au plafond et les deux poings fermés ; cela ressemble à une sorte de danse punk (photo 11). Il prend ensuite la position des commanditaires que l'on voit dans les tableaux de la renaissance italienne : à genoux, les mains en geste de prière tout près du visage. Il n'a pas de difficulté à aller à terre dans ce salon où il se sent probablement chez lui malgré ses dires, mais tout indique qu'il veut rester tout seul. Malgré tous ses gestes, son corps reste fermé ; les artistes semblent avoir eu la même sensation que moi lors de mon entretien avec Ulysse. D'après les mots d'Axelle aucune brèche ne s'est ouverte avec lui, il n'y a pas eu d'expérimentation commune des corps ou circulation d'affects. S'il est joueur, son jeu reste solitaire. Quand je lui demande quel est son moment préféré au travail, il me répond d'ailleurs « quand je réfléchis, tout seul dans mon bureau ». Il prend ainsi plaisir à s'isoler des autres et c'est dans cette situation qu'il est le plus épanoui.





Photo 10 : un exemple de jeu critique (photo de Léa)





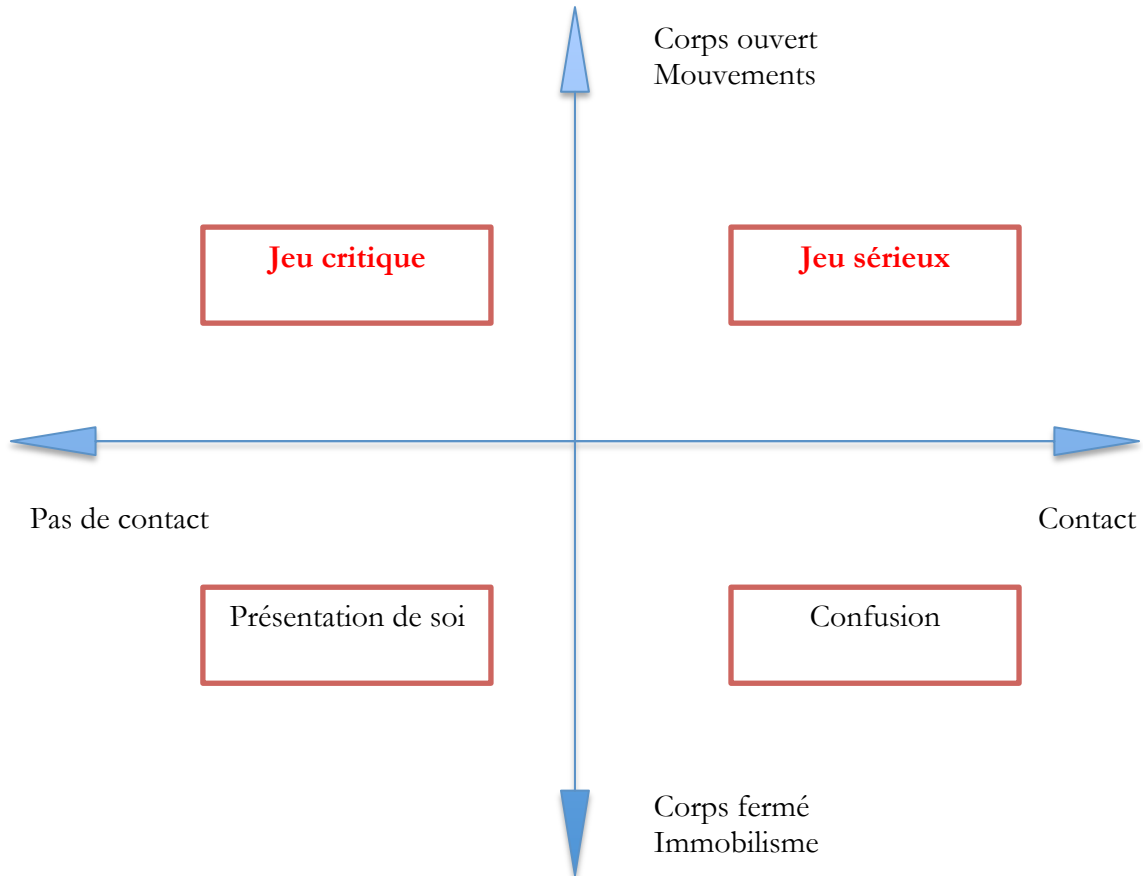
Photo 11 : un autre exemple de jeu critique (photo de Léa)

La dernière réaction regroupe quelques cas de corps totalement fermés, posturaux, qui utilisent l'entretien pour se mettre en scène, voilà pourquoi je l'ai appelée la **présentation de soi**. Peu de personnes ont eu ce type de réponse selon les dires des artistes, ce qui est confirmé par mon analyse des photos (5 participants sur 38). Ce sont principalement les salariés du haut de la hiérarchie qui réagissent par une pure mise en scène de leur corps dans un décor. Le manager de la salle des marchés (photo 6) fait clairement partie de ce groupe dans la mesure où il utilise l'entretien comme une manière de briller ; la photo montre qu'il est parfaitement à l'aise dans son (grand) corps de dirigeant : il occupe l'espace sans trop se poser de questions, même s'il ne cesse jamais de parler, ce qui pourrait indiquer que son corps ne fait pas le poids sans sa parole. Les deux autres traders dont j'ai parlé peuvent aussi être classés ici, contrairement à la jeune femme trader qui était plutôt dans la confusion (photo 5). Ces personnes n'ont aucun contact physique avec Axelle ; ils occupent seuls la scène sans aucun problème, l'un des traders allant même jusqu'à dire à Axelle qu'il n'aime pas ses gestes. Ils restent dans l'attitude, ne sortant aucunement de leur personnage professionnel ; leur comportement relève d'un certain hermétisme. Le meilleur exemple de la présentation de soi est probablement cette banquière haut placée en banque d'investissement dont l'immobilisme est assez exceptionnel ; son absence de gestes ne semble pas un signe de confusion mais plutôt de sa certitude de porter tous les signes d'une profession intellectuelle et supérieure (photo 12). Les bras croisés, les deux pieds fermement ancrés au sol, son attitude est confiante mais nullement expérimentale, ce qui déclenche aussi un immobilisme chez Axelle et Axel. Elle semble prête à accueillir un client pénétrant dans le salon de musique.



Photo 12 : un exemple de présentation de soi

Selon le point de vue, chaque personne peut changer de catégorie, et certains cas sont limites, comme celui d'Ulysse que les artistes disent postural mais que j'ai choisi de classer en jeu critique à cause de l'originalité de ses gestes et de son attitude critique face aux artistes. De manière générale je souhaite dans ma discussion creuser la notion de jeu corporel (*embodied play*) ; cela permettra peut-être de comprendre le potentiel critique des corps face à l'organisation. La critique, qui commence souvent par une mise à distance de la réalité, peut aussi se matérialiser dans un certain type de jeu. La légèreté propre au jeu pourrait avoir une puissance critique nouvelle.



**Matrice montrant la typologie des réactions des salariés durant l'entretien de gestes**

### III. Le geste impossible : une seconde étude du happening

Un ami des artistes a comme je l'ai déjà mentionné filmé le finissage ; il était armé d'une caméra professionnelle montée sur un trépied. Présenté au tout début de la réunion du CE, il n'est pas vraiment identifié comme un complice des artistes. Il a par la suite monté une vidéo de huit minutes qu'il a gentiment accepté de m'envoyer ; le visionnage intensif et répété de celle-ci me permettra de revenir sur l'événement du finissage à travers le regard d'un tiers. La vidéo offre un moyen d'analyser très finement les gestes des acteurs, leurs relations charnelles ainsi que leurs déplacements dans l'espace. Elle donne cependant une image un peu esthétisée du finissage ; le vidéaste centre en effet son attention sur les artistes (Léa, Axelle, Axel et quatre autres personnes, dont l'une n'est qu'une voix au téléphone) et l'environnement (les plafonds et les œuvres d'art) et non pas tant sur les salariés ; de longs passages de danse sont juxtaposés à des représentations de corps tirées des fresques. Lors du visionnage je me concentre sur les mouvements des salariés ; pour cela je passe et repasse les passages les plus intéressants en coupant le son.

J'étais présente à l'événement et j'en ai donné une description détaillée dans mon premier chapitre. En visionnant la vidéo je me rends compte que mon observation a non seulement besoin d'être affinée mais également corrigée. Mon regard, très imparfait, a en effet ajouté certains éléments inexistant. J'ai aussi omis certains petits détails, suggérant une certaine co-construction de l'événement par les salariés.

Monsieur Soleil (l'un des artistes intervenant en fin de réunion) ne se lève pas lorsqu'il parle de sa salutation quotidienne au soleil ; il reste assis et fait d'assez grands gestes avec ses longs bras. À la fin de son intervention il croise les bras dans un geste de satisfaction tout en se replaçant au fond de sa chaise. Il reste donc dans une certaine retenue. Les réactions sont variées : il y a un contraste entre les personnes se mettant doucement à rire et les personnes déconcertées, ne sachant comment réagir. Tous les salariés ne connaissent pas les artistes car tous n'ont pas participé au projet de danse ; seuls certains ont donc pu constater à leur arrivée la présence d'Axelle et Axel à l'entrée du salon.

Les membres du CE ou leurs proches se distinguent vraiment des autres salariés dans leur comportement ; une femme prend un air carrément hilare en entrant dans le salon où se tient le buffet, comme pour dire « dieu sait ce que nous préparent encore ces artistes ! ». Ils

sont tous très souriants et transmettent leur joie aux autres salariés qui semblent assez détendus. Leur complicité semble un ingrédient important pour la réussite du finissage.

À peine entrée dans le salon où se tient le buffet, une femme que je ne connais pas refait le geste de la salutation au soleil en souriant. La vidéo montre que Monsieur Soleil n'est pas pieds nus ; seule Axelle danse pieds nus. En me demandant où j'ai été chercher cette donnée, je me souviens de la paire de chaussures masculines posée par terre dans un recoin attendant à la salle du conseil, salon où les artistes ont installé leur table de conférence avec la grande nappe bleue. Aurait-il simplement changé de chaussures afin de mieux coller à l'identité de banquier ? Toujours est-il que cette paire de chaussures, très inhabituelle en un tel lieu, qui plus est accompagnée de chaussettes roulées en boules, a dû produire un effet démesuré, me poussant à faire des suppositions erronées. J'ai donc exagéré les perturbations opérées par les artistes.

En revanche, ce que je n'avais pas vu, c'est qu'un informaticien membre du CE est monté sur une chaise, sans enlever ses chaussures, afin de prendre des photos des danseurs. Axel est aussi monté en chaussures sur les chaises, mais cela n'est pas si étonnant, d'autant plus qu'il était en train d'improviser une danse-contact avec Monsieur Soleil. En outre, l'assistante de direction qui était la seule participante au vernissage, réitère son engagement physique en dessinant avec son torse un mouvement de salsa, et ceci en plein milieu d'une conversation ; son geste est vraiment spontané et comme involontaire, comme si ça lui prenait, comme si ses membres se mettaient soudain à bouger sous l'emprise d'une impulsion purement physique. Puis, très vite, elle revient dans un état normal sans que ses interlocuteurs n'aient l'air étonnés. Tous ces micro-mouvements isolés (la femme répétant le geste de la salutation au soleil, le salarié montant en chaussures sur une chaise et l'assistante improvisant un bout de danse) me semblent indiquer que les salariés ont esquissé une participation au jeu corporel proposé par les artistes, ce qui ne m'était pas apparu lors de mon observation. Alors, il me semblait que leur participation se limitait à leur interaction avec la voix dans le boudoir. La question de savoir qui a vu ces mouvements se pose néanmoins ; pour ma part c'est uniquement grâce à la vidéo que j'ai pu les capter. Des mouvements si fugitifs ne sauraient influencer les autres salariés pour les inciter à jouer, mais ils montrent en tout cas que le geste n'est pas tout à fait impossible en situation collective.

L'évitement charnel est confirmé par la vidéo. La plupart des salariés restent très distants par rapport aux artistes, leur tournant parfois le dos de manière assez directe. Une extrême timidité charnelle, voire une fuite, est mise à jour dans les séquences filmées. La disparition très rapide de certaines personnes apparaît beaucoup plus clairement : la directrice des opérations financières sort précipitamment du boudoir avec un sourire ; elle trace sa route en évitant toute interaction avec les salariés ou avec les artistes. Les artistes n'ont probablement pas encore eu le temps de bloquer l'entrée du salon avec les chaises ayant servi pour la réunion ; elle peut donc sortir sans encombre.

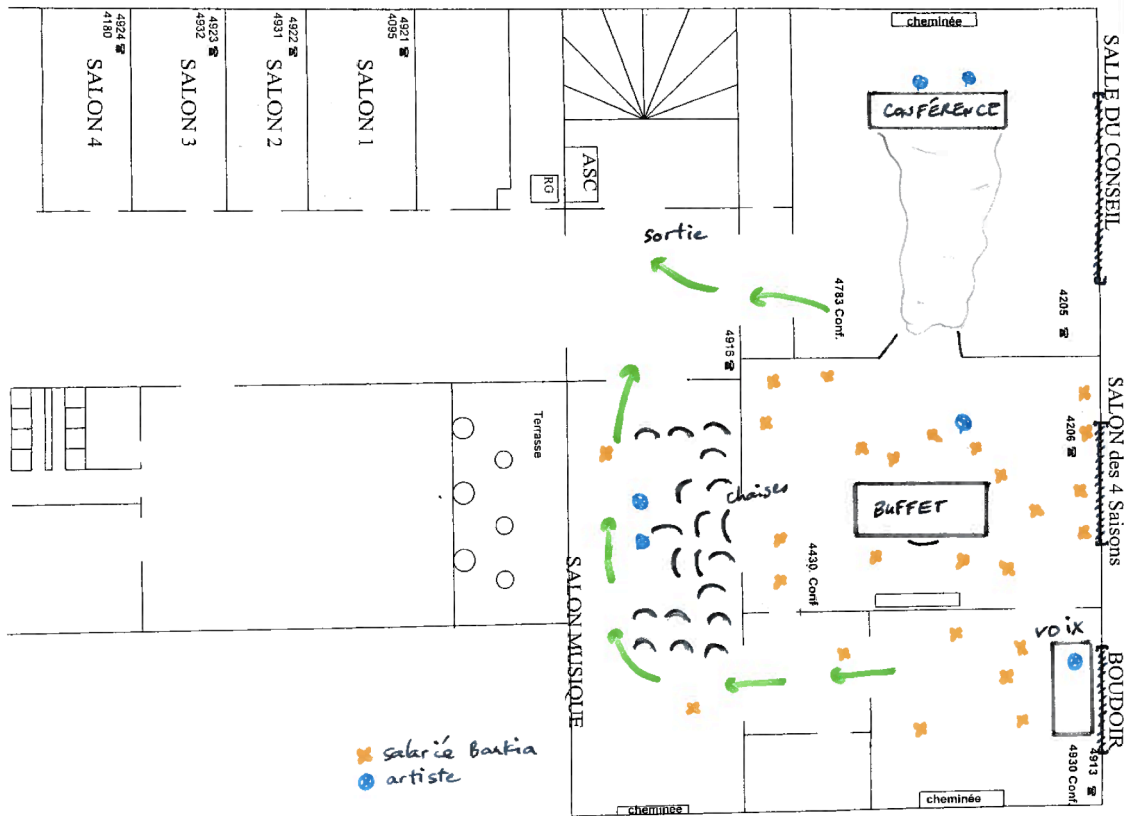
La lenteur des mouvements des artistes semble presque comique dans la vidéo : on les voit déplacer les chaises avec une extrême concentration ou un flegme déconcertant. Axelle surtout ressemble à un paresseux (animal à la lenteur légendaire) lorsqu'elle se fraye un passage entre les convives ; c'est comme si elle calculait au préalable le moindre de ses mouvements pour ensuite se glisser entre les corps tout en continuant à hésiter. Elle divise son temps en trois activités : circuler entre les salariés et tenter d'entrer en dialogue avec eux, danser avec un ou une complice artiste au bord de la scène (de l'autre côté des chaises qui entravent la sortie du buffet), et s'asseoir pour parler au micro. Les tentatives d'interaction charnelle avec les employés s'avèrent laborieuses et assez infructueuses. Elle s'approche lentement des gens, leur tourne autour et s'arrête parfois à une distance assez intime d'eux, comme écoutant dans leur dos ce qu'ils disent, ce qui en effet peut être perturbant. Ses mouvements sont si lents qu'elle apparaît comme une sorte d'obstacle ou d'ovni. Elle semble vivre dans une autre dimension spatio-temporelle, mettant à distance les corps des autres de manière assez naturelle. Ils s'écartent pour la laisser passer, ou bien l'ignorent totalement, se réfugiant dans leur assiette et leur discussion en cours ; dans les deux cas il n'y a pas vraiment de dialogue entre les corps. On peut aussi voir des personnes en position d'observateurs le long des murs qui ont l'air assez amusées par la démarche d'Axelle, même s'ils ont des rictus un peu inquiets, anticipant peut-être qu'elle pourrait aussi « s'attaquer » à eux. Sous le regard amusé des salariés, Axelle monte très lentement sur une chaise puis traverse le mur de chaises. De l'autre côté, dans le salon de musique, il y a de la place pour danser et les artistes se relaient pour occuper l'espace. Vers la fin de la vidéo on peut voir quelques salariés observant depuis le salon le petit spectacle de danse ainsi mis en place.



La vidéo confirme également le grand intérêt que les salariés portent au dispositif de la voix prétendument venue de New York. Ils restent en effet très longtemps dans le boudoir, entamant de réelles conversations avec le salarié fictif de la maison mère. Sur la vidéo, on peut les voir gesticuler à plusieurs devant l'appareil, ou bien se pencher individuellement vers l'appareil posé sur la table afin de mieux entendre la voix ; ici il s'agit d'une réelle interaction accompagnée d'un engagement des corps. Mais il fallait peut-être être plusieurs et rester un peu pour se rendre compte que la voix offrait la possibilité d'un dialogue.

Il est déroutant pour le chercheur de se voir à plusieurs reprises dans une vidéo, surtout lorsque l'on se rend compte qu'on a une mine un peu déconfite, un visage un rien crispé, probablement à cause de l'intense activité d'observation que demande un si riche événement. C'est une chose en effet d'observer la routine du travail, c'en est une autre de capter une perturbation artistique durant l'heure du déjeuner, surtout lorsque celle-ci se répand dans plusieurs salons et couloirs. Les gens parlent, se déplacent, quittent les lieux, les groupes se font et se défont. Il est impossible de tout voir, mais faire le constat que l'on s'est trompé est d'autant plus difficile à admettre quand on s'estimait totalement concentré.

La vidéo peut évidemment être analysée comme une autre fiction, mes nombreux visionnages ajoutant encore un niveau d'interprétation aux données. Ma première observation directe du finissage peut aussi être considérée comme une construction de sens se faisant directement sur le terrain ; il n'est pas sûr par exemple que les salariés aient ressenti la tension particulière que j'ai décrite. Mais le chercheur pouvant difficilement se revendiquer d'une parfaite objectivité, il faut probablement accepter toutes ces incertitudes. Ce qui semble enrichissant est de juxtaposer plusieurs niveaux d'interprétation d'un même événement, ceux-ci pouvant entrer en résonance pour approcher une version plus complète des faits.



Document 2 : les plans des salons avec le dispositif des artistes, le 7 février 2013

## Conclusion du chapitre 8

Grâce à ces riches données visuelles, recueillies aussi bien avant la construction finale de l'œuvre d'art (photos de gestes) qu'après le déroulement de sa fin (vidéo du finissage), j'ai pu infléchir quelque peu mes conclusions. Il semblerait que les corps ne soient pas si fermés et contrôlés que ça ; en effet la grande majorité des photos suggèrent un jeu avec la proposition des artistes, on pourrait appeler cela une brèche, un terrain de rencontre entre des personnes s'incarnant de manière très différente. Dans le langage d'Axelle la « béance » indique une incompréhension totale entre les corps. La brèche en revanche indique une possibilité. Le jeu est principalement de nature sérieuse, c'est-à-dire que les salariés cherchent à répondre de manière satisfaisante à l'attente des artistes. Le jeu critique me semble néanmoins plus intéressant : proposé par une minorité de personnes, il est une manière de déstabiliser les artistes voire parfois de désamorcer leur dispositif. Il peut aussi être une manière de parodier les codes très rigides de la vieille institution bancaire. La vidéo quant à elle ne révèle qu'un début de possibilité de jeu corporel, suggérant que celui-ci est beaucoup plus difficile à mettre en pratique en présence des autres collègues. Il faut de préférence être plusieurs pour remettre en question les normes corporelles dominantes, ce dont il s'agit ici, mais ce jeu avec les normes n'est pas simple à mettre en œuvre au travail, sans compter qu'il n'est pas certain que cette volonté existe vraiment chez les salariés. En effet, les gestes indiquant une volonté de jeu sont isolés et ne sont pas forcément critiques.

## Synthèse des résultats empiriques

Étudier la manière dont les salariés d'une banque s'incarnent au travail n'aurait pas été possible sans l'aide des artistes : leurs différentes interventions ont mis les corps en relief en les faisant sortir de leur zone de confort. Leur travail de perturbation a révélé les normes corporelles en vigueur. Le tableau général est celui d'un corps très discipliné : élégant comme il se doit dans un établissement de prestige, mesuré dans ses mouvements et très effacé de manière générale. Neutre, discret et lisse, le corps semble vécu comme une surface. Ses frontières sont clairement affirmées par tous les signes de la profession intellectuelle : cravate, veste, belles chaussures, boutons de manchettes, etc. De petits détails permettent aux salariés de se distinguer, mais il y a une figure de style imposée. Les salariés se regardent beaucoup, s'admirent ou s'envoient des piques, mais ils ne se touchent jamais.

Les événements artistiques collectifs révèlent un corps en retrait, pour ne pas dire en fuite, un corps qui n'accepte pas de jouer, c'est-à-dire d'exister en tant que simple corps, se laissant porter par une situation. Les artistes se heurtent à un milieu très désincarné où le corps est presque incongru. En effet, lorsqu'Axelle danse, les salariés se détournent. Le vernissage et le finissage, bien qu'il s'agisse de situations festives, montrent des corps pudiques, fermés, ne s'engageant que rarement dans un dialogue avec les autres.

La norme de non-expression corporelle met le corps à distance, les salariés devant constamment inhiber leurs mouvements ou leurs affects. Il semblerait qu'une déssexualisation soit à l'œuvre, notamment à l'encontre des femmes. La contenance, c'est-à-dire la capacité des individus à réfréner leurs émotions ou leurs humeurs, à retenir les informations, à envelopper leurs subjectivités dans des artifices divers, ferme les corps sur eux-mêmes. Il en résulte une grande immobilité et une rigidité des corps qui pourrait être une source de souffrance physique.

S'il existe des micro-pratiques de résistance par rapport à ce schéma général, celles-ci restent des signaux faibles. Étant principalement des pratiques individuelles, elles ne

permettent pas de remettre en question les normes corporelles dominantes. Lors du travail individuel avec les artistes, certains salariés font preuve d'inventivité corporelle ; ils jouent avec leur corps et actent parfois une position critique par rapport à l'organisation. La teneur du « jeu critique » sera développée dans la discussion, tout comme l'éventualité d'une non-organisation des corps au travail. Lors des entretiens que j'ai menés sur le thème du corps, certains salariés se sont montrés plus incarnés que d'autres, ce qui a facilité l'échange sur le thème du corps. L'intervention d'art a permis de révéler des corps singuliers, joueurs et parfois inspirés. Même s'ils sont très minoritaires, ces aspects restent significatifs car ils permettent de pointer la dimension politique du corps organisé.

La situation collective, en revanche, ne semble pas inviter au jeu corporel, sauf pour quelques rares personnes, notamment les membres du CE. Les salariés sont souvent occupés à se surveiller ; c'est pourquoi ils semblent avoir des difficultés à engager pleinement leurs corps dans une nouvelle situation. Ils restent toujours sur leurs gardes, toujours vigilants, et cela donne un climat général pesant comme l'illustrent bien les déjeuners à la cantine.

# Le corps organisé : discussion

---

Chacune des questions de recherche suivantes donnera lieu à une partie dans laquelle je ferai dialoguer les théories avec mes résultats empiriques.

- Quelle est la nature du travail corporel accompli par les salariés de la banque ?
- Comment les corps sont-ils contrôlés par la banque ?
- Comment résistent-ils ?
- Y a-t-il des corps non-organisés dans la banque ?
- Quelle est la dimension critique du corps ?

## Le travail corporel

Peu d'auteurs ont parlé du *body work* dans les professions intellectuelles ou du savoir ; celles-ci nécessitant plus une manipulation de symboles que d'outils, le corps y semble moins présent. Les banquiers et leurs assistants doivent pourtant accomplir un travail corporel assez considérable pour refléter tout le sérieux de la profession bancaire et le prestige de l'institution à laquelle ils appartiennent. Ce travail, qui n'est pas directement lié aux tâches qu'ils accomplissent, porte sur la tenue vestimentaire, l'espace occupé par le corps et de manière générale sur l'organisation individuelle du corps sur le lieu de travail. La banque semble produire des corps inhibés, très autonomes et parfois souffrants. L'autonomie du corps correspond à une autodiscipline de chacun, accentuée par l'individualisme propre aux métiers bancaires. Ainsi, à chacun son corps, à chacun de gérer son apparence et sa santé ; le corps est avant tout conçu comme une entité privée. Si les banquiers s'adaptent facilement au décor somptueux des salons et à l'adresse prestigieuse de la banque, cela est dû à un recrutement ciblé sur des personnes ayant une culture et une éducation classique, et peut-être une personnalité peu expansive. Ce sont des métiers austères, me dit Ulysse, avec un brin d'ironie sans doute.

Le travail corporel est lié à l'apparence, c'est-à-dire à l'image renvoyée aux autres, et avant tout au client fortuné. Le style corporel est transmis aux autres à travers les métiers *front*, les banquiers, les managers, les associés, à savoir tout ceux qui rapportent de l'argent à la banque. Ainsi, le banquier travaille aussi le corps de l'autre, lui dictant un style et le comportement qui va avec. À titre d'exemple, les deux directrices de la banque sont très élégantes, ce qui pousse les banquières et leurs assistantes à travailler leur image dans le même sens. Les signes portés par les corps doivent être ceux de la richesse, de la santé, de la rigueur, et ceci dans une situation de fatigue, de stress et de surpoids parfois, car le travail bancaire, comme tout travail, transforme les corps.

Les deux principales normes liées à l'apparence sont l'élégance et la discrétion, ce qui peut sembler contradictoire. La première s'applique aux vêtements tandis que la deuxième s'applique plus directement aux corps. Les détails vestimentaires sont très importants, certains étant imposés (la cravate) et d'autres bannis (le rouge). Seuls les petits détails (boutons de manchette, marques) permettent aux banquiers de se distinguer, mais il s'agit

de ne pas faire de faute de goût, au risque de recevoir une remarque. Pour les femmes, il s'agit avant tout de ne pas être vulgaire (dixit Valentine) et de ne pas être trop sexy (dixit Paul). Les observations et les entretiens concordent pour décrire un corps apprêté, aux détails parfois très recherchés, qui doit néanmoins rester discret. Le corps du banquier est constitué d'un ensemble de signes, il est une surface nette qui parle d'elle-même, mais il ne doit pas trop s'exprimer en tant que corps, c'est-à-dire dans le mouvement, le rire, les larmes ou la colère ; il doit rester lisse. De manière générale, les affects sont à éviter.

Les thèses de Hancock et Tyler (2000) sur le travail esthétique accompli par les hôtesse de l'air peuvent en partie être étendues aux professions bancaires, et peut-être à beaucoup de professions de service. Le recrutement (et le licenciement) du personnel se base sur des caractéristiques physiques : minceur, beauté, savoir-être. Par la suite, il est demandé aux salariés d'atteindre ou de maintenir une apparence parfaite. Une cadre travaillant dans la banque depuis plus de vingt ans constate ainsi avec lucidité : « On fait partie d'un décor ».

Le *dress code* très strict édicté par la banque gaine les corps et efface leurs singularités. En retour, certaines fonctions support (Léa accompagnée du CE) cherchent à bousculer les banquiers, surtout dans le but de les « décoincer », c'est-à-dire de déconstruire leurs frontières corporelles rigides. Le travail corporel dans la banque s'apparente à une construction de frontières autour des corps, chacun mettant à distance le désir, le dégoût, la vie, les autres, ceci pour mieux incarner la profession et l'image d'excellence exigée par la banque. Être discret, cela veut dire ne jamais déborder, ne pas perdre patience, se maîtriser en toutes circonstances. Les normes de discrétion et d'élégance plombent l'atmosphère générale, ce qui rend le dialogue difficile. Les relations sont très distantes et les choses se disent souvent de manière détournée. Le face-à-face est difficile, comme l'avait constaté Michel Crozier à son époque dans deux grandes institutions françaises (1963). Si l'organisation transforme les corps en leur dictant un comportement, cela n'a pas le même effet sur tous les individus. Une ironie et un jeu avec les normes très strictes apparaissent parfois, ce qui pourrait être considéré comme un loisir corporel, venant contrer le travail corporel. Le *dress code* et son interprétation peuvent en effet donner lieu à des joutes vestimentaires, des gloses par rapport à la figure imposée, voire des exagérations d'élégance ou de féminité.



Si la plupart des corps sont en retrait, il semblerait aussi y avoir des individus qui s'imposent et dominent les autres avec leur attitude corporelle. C'est l'exemple du manager de la salle des marchés, très assuré dans sa posture, mais aussi de certains banquiers de la banque privée décrits par Ludivine après sa démission : « ils ont un rapport animalier au corps, c'est à celui qui aboie le plus fort ; ils vont faire les petits coqs, occuper l'espace, marquer leur présence ». Cette jeune femme ayant été harcelée, sa perception est peut-être exagérée, mais elle laisse entendre une présence corporelle autorisée pour les hommes, là où elle est interdite pour les femmes. Elle le dit d'ailleurs : « la discrétion n'est une valeur que pour les femmes ».

Les auteurs font souvent un lien entre mouvement corporel et acquisition de légitimité : plus les corps s'affirment et se distinguent par leurs mouvements, plus ils gagnent en reconnaissance de la part des collègues et donc de l'organisation (Dale, 2005). Dans la banque, c'est le contraire qui se passe : la norme est l'immobilité des corps et ceci s'explique de plusieurs manières. D'une part les espaces sont très cloisonnés et contrôlés ; on ne se promène pas dans la banque. D'autre part, les salariés restent pour la plupart assis à leurs postes, situés dans des *open space*. Il n'est pas bien vu de bouger, de gesticuler ou d'avoir le pas lourd dans les couloirs. En réunion, il est conseillé de rester assis et de prendre des notes, signes extérieurs de l'attention et du respect mutuel. L'immobilité des corps est donc à la fois une condition liée au travail exécuté et une norme à respecter pour se faire accepter. Le travail corporel est paradoxalement de rester immobile, ce qui semble générer une souffrance pour certains. Le mouvement est parfois déclenché par une conversation téléphonique et semble plus légitime chez les seniors. Le téléphone est une composante majeure du travail à la banque ; comme le révèle le happening des artistes, une voix inconnue est plus facile à aborder pour les salariés qu'un corps étranger. Le corps montré en tant que tel, typiquement celui de la danseuse ou de Léa, déclenche une gêne chez les salariés qui se détournent et ignorent ce qu'il se passe devant eux.

L'action de Léa avec son dispositif *Art & Entreprise* vise à créer du lien social en établissant un contact entre les corps. L'art au travail étant peu légitime, ceci pourrait être vécu par certains salariés comme un travail supplémentaire demandé au corps. En effet, comme l'écrit Ball (2005), l'organisation ferme les corps mais cherche aussi à les ouvrir dans certaines circonstances. Les initiatives artistiques ou festives pourraient être considérées

comme une appropriation des corps par l'organisation, la banque attendant des salariés qu'ils s'amuse et se détendent au travail. Participer à l'art au travail c'est donner de soi, se dévoiler. Si les corps sont en retrait, c'est peut-être pour se préserver. Bien que la nette distinction entre vie professionnelle et vie privée semble émaner de la banque, elle pourrait aussi être vécue comme un choix personnel.

La condition physique régnant dans la banque a été en partie révélée par le travail des artistes, notamment lors du recueil de gestes. Les corps individuels sont moins contraints que les corps pris collectivement ; ceci s'explique par le poids des normes sociales. Les artistes ont néanmoins été étonnés par la petitesse des gestes de certains banquiers (tout comme ils ont été étonnés par les sauts des fonctions support ou la gèneflexion du *managing director*). Ils y ont lu de la délicatesse, de la finesse, de l'élégance là où l'on pourrait aussi conclure à une invisibilité des corps, une incapacité à bouger, à s'engager pleinement. L'espace occupé par les corps est en effet très réduit, ce qui semble être la conséquence de la norme d'immobilité. Il n'est pas toujours facile de passer de l'immobilité du travail à un geste sans but précis. Seuls les salariés qui avaient une pratique artistique ou sportive, ou bien une envie de se distinguer par un geste original, ont pu sortir de leur condition corporelle liée au travail pour improviser de grands mouvements. La petite taille des gestes et l'incapacité à occuper pleinement l'espace indique que les corps vivent en quelque sorte en sous-régime, négligeant leurs multiples possibilités de mouvement.

Il apparaît ainsi que le travail corporel demandé par la banque est une construction de frontières corporelles nettes, celles-ci reflétant la stabilité et la rigueur de la profession. Le corps est vécu par les salariés comme un ensemble de signes visant à rassurer ou peut-être à dominer les autres. L'immobilité et la délicatesse des gestes contribuent à préserver une atmosphère policée où chaque corps reste à sa place.

## Le contrôle des corps

Alexandra Michel (2011) parlait du contrôle s'exerçant sur les corps comme un contrôle discret, par opposition à celui qui opère par les valeurs et les croyances. Les professions bancaires, définies comme intellectuelles, seraient si désincarnées que leurs membres n'auraient pas conscience des contraintes s'exerçant sur leurs corps, notamment l'enfermement. Aveuglés par les bénéfices du prestige et de la richesse, les banquiers américains négligent leurs corps jusqu'à le rendre malade. Leur corps n'est qu'un véhicule pour le travail et n'a plus ni émotions ni empathie.

Il me semble difficile de croire à un tel scénario dans les bureaux français, même si l'enquête sur le stress menée dans la banque confirme de gros problèmes de santé, ceux-ci étant surtout déclarés par les fonctions support. Les banquiers prendraient davantage sur eux ; en effet, ils sont plus autonomes et gagnent beaucoup d'argent, ce qui les incite à se tourner vers l'extérieur pour se ressourcer (voyages, culture, soins divers, drogues peut-être). Leurs corps ont une formidable capacité de résilience ; ils résistent à toutes les épreuves : le surtravail, le stress, l'envahissement de leur vie privée par le travail.

Mais contrairement à Karen Ho (2009), Alexandra Michel ne parle pas du vécu des fonctions support. Or elles font peut-être les frais du stress des banquiers, comme le laisserait supposer le constat de Marc Glady sur l'hostilité des relations chez Bankia. Les assistants, n'ayant pas la motivation financière, se tournent vers le CE avec leurs questions, notamment le manque de reconnaissance de leur travail ; celui-ci essaye de les gérer au mieux, commandant plusieurs enquêtes sur le stress, créant un espace d'expression à travers divers événements, dont *Art & Entreprise*. Mais le CE n'est pas légitime auprès des banquiers ; s'il donne une voix aux fonctions support, il ne réussit pas à remédier au profond clivage entre *front* et *back office*, les premiers étant peut-être plus détachés de leurs corps que les seconds, qui semblent plus incarnés. Le corps d'un banquier semble bien du domaine du privé, dans le sens où il a les moyens de s'échapper et de se détacher de son corps. Tout porte à croire qu'il a d'autres espaces où s'exprimer ; ce qu'il est au travail ne reflèterait pas sa personne. À moins que la fonction de banquier n'adhère à son corps jusque dans sa vie privée... Le corps d'un assistant, bien qu'il soit aussi privé, semble plus proche, plus ouvert, plus engagé dans la réalité environnante. Beaucoup de fonctions

support m'ont ainsi donné l'impression de se présenter plus simplement, me parlant de leur corps sans chercher à le sublimer, en termes de santé, de souffrance ou de désir, de banalité aussi. Leur présence rassurant les banquiers, on pourrait aussi dire que leurs corps sont publics, en tout cas plus visibles, à disposition de l'entreprise.

Les corps véhiculent en fait beaucoup de questions, notamment autour de leur homogénéité et de leur traitement par l'entreprise. Il s'agit de comprendre quelles sont les ressources de chaque corps face au travail demandé. Le fait d'être plus présent corporellement est à la fois un avantage (empathie, sensibilité, sensualité, intégrité) et un désavantage (vulnérabilité, plus forte exposition aux regards des autres, moindre légitimité peut-être). La présence des banquiers est d'une nature différente de celle de leurs assistants; ils sont plus homogènes, plus chics et restent le plus souvent en très petites équipes. Leur tenue irréprochable opère comme un voile ; elle les cache et les rend visibles dans un même mouvement. L'élégance peut être ostentation, mais elle peut aussi être disparition des corps dans un tout harmonieux. Alexandra Michel parle principalement du surtravail ; elle néglige les aspects culturels de la profession bancaire : chic, prestige, corps parfaits. Ces aspects ont un impact sur les banquiers mais également sur ceux qui leur portent assistance. Analyser les corps en mouvement permet d'avoir une vision plus incarnée de l'organisation. En effet, en comparant les différentes photos de salariés lors de l'entretien de gestes, on peut s'amuser à deviner leur fonction dans l'entreprise, celle-ci pouvant bien souvent se lire sur les corps. Les exceptions, c'est-à-dire les corps qui ne reflètent pas leur position hiérarchique, deviennent des cas particuliers intéressants. Pour étudier le corps organisé, il faudrait peut-être procéder à un niveau plus individuel : suivre plusieurs individus de professions différentes sur une longue période afin de comprendre tous les aspects de leur organisation corporelle.

Toutes les dimensions du contrôle que j'ai abordées dans ma revue de littérature, à savoir le contrôle par l'espace, le contrôle par l'apparence des corps, l'autocontrôle et la déssexualisation, semblent être présentes dans la banque. En effet, le contrôle s'exerçant sur les corps est considérable, même si cela n'est pas toujours perçu comme un problème mais comme la normalité du travail (*habitual business conduct*). Les personnes que j'ai interviewées

m'ont néanmoins fait part de souffrances liées au degré élevé de contrôle et donc au manque d'indépendance ; c'est surtout le cas des femmes et des fonctions support.

L'organisation des **espaces** et leur décoration est gérée depuis New York. Les bureaux sont souvent refaits et le matériel informatique est remplacé en permanence, notamment celui des traders. La banque pourrait être décrite comme un ensemble de fermetures : les salariés parlent de cloisons et de silos. Dans leurs *open space* ils changent très souvent de postes, me dit Ludivine, de la banque privée. Néanmoins la circulation des corps pendant la journée de travail ne semble pas encouragée, contrairement aux deux cas d'*open space* que j'ai présentés dans ma revue de littérature où la volonté de l'organisation était la circulation, voire l'absence des corps. Dans la banque le poste est assigné et le salarié se doit d'y rester ; l'on peut supposer qu'il y a une répartition des individus dans l'espace selon le rang qu'ils occupent : c'est notamment le cas dans la salle des marchés où les traders les plus expérimentés et les plus agités travaillent dans la « nef », l'avant de la salle de classe. Le contrôle sur les corps s'opère donc de manière assez classique, suivant les théories de Foucault, par leur immobilisation dans un lieu qui leur est assigné. Les salariés les plus visibles sont ceux du bas de l'échelle ; Corinne, assistante en *asset management*, me dit que sa présence physique rassure ses supérieurs. Les seniors, moins exposés aux regards, ont leurs bureaux individuels. Le fait que la cafétéria, seul lieu de rencontre informel, soit située au sous-sol, après de nombreux couloirs et plusieurs portes fermées, est un autre facteur d'isolement. Un salarié anglais de l'*asset management* nous a dit qu'il serait incapable de se rendre à la cafétéria tout seul, le chemin étant trop compliqué à retenir. Les salons sont le seul lieu accessible à tous depuis l'entrée de la banque, mais ils ne constituent pas un lieu de rencontre ni un lieu de passage ; en effet, pour les utiliser, il faut les réserver au préalable. De plus, leur esthétique est proche du style du château de Versailles, ce qui a inmanquablement un impact sur les comportements. Les personnes de l'accueil veillent à ce qu'une réunion de direction n'y soit pas perturbée, à ce qu'un client y soit bien installé ; les salons sont le lieu où la banque se met en valeur vis-à-vis de l'extérieur.

Quant aux technologies de contrôle, je sais qu'il y a des caméras de surveillance dans la banque ; Léa m'a dit qu'on lui a parfois proposé un rendez-vous dans les lieux qui en sont dépourvus. Selon une rumeur, Ludivine aurait été surprise dans un tel couloir avec le banquier senior, ce qu'elle dément, mais cette rumeur semble indiquer l'existence de

fantasmes sexuels dans la banque. Les *pass* constituent aussi un moyen de tracer les individus et de les empêcher d'entrer dans certains lieux. Néanmoins les salariés peuvent s'appeler sur leurs portables s'ils sont coincés quelque part, ce que j'ai déjà vu Léa faire.

L'**apparence** est très importante dans l'établissement, les salariés s'habillant toujours avec un grand soin, même s'il y a quelques exceptions (certains traders et fonctions support). Le corps est vécu comme une surface à gérer ; il doit porter un ensemble de signes inspirant confiance aux autres, mais aussi en éviter d'autres, interdits. Les entretiens d'évaluation fonctionnent comme un recadrage pour Ludivine à qui l'on dit sans cesse qu'elle doit changer de style vestimentaire. Le vêtement est surtout vécu comme un signe et dans une moindre mesure comme un artefact : très peu de salariés ont en effet abordé la question du confort des habits et ce qu'ils ressentent en les portant. L'habit légitime plus qu'il n'enrobe réellement le corps ; il est rare qu'il soit un choix personnel, il est plutôt une figure de style imposée. Peu de personnes pratiquent le *casual Friday*, et ceci après avoir essuyé des remarques. Les femmes adoptant des habits non classiques le font dans une perspective de provocation ou de résistance par rapport aux normes. Le fait que les vêtements chics, notamment la rigidité du costume ou de la veste, mais également les talons, contraignent largement les corps, ne semble pas préoccuper les salariés. Paul dit par exemple qu'il travaille mieux en costume, son attitude s'adaptant au sérieux de sa tenue. Les vêtements ont ainsi un pouvoir disciplinant sur les corps. Ulysse est un bon exemple de personne régulée par son apparence ; lors de notre entretien, son corps semble totalement contenu dans la « panoplie managériale » (costume très ajusté, chemise blanche, cravate, pas de barbe, propreté, perfection). Il illustre très bien l'article de Harding (2002) sur l'esthétique du corps managérial ; celui-ci domine non seulement les autres mais également le manager lui-même. Le seul de mes interviewés qui résiste est Michel et il le fait en recréant des frontières, en mettant à distance le costume, ce qui lui permet de se sentir plus à l'aise. Beaucoup de personnes stockent des vêtements au travail (cravates, chaussures, costumes, tenues) afin de pouvoir s'adapter à toute situation.

Il semblerait que les banquiers, cultivant l'élégance demandée par l'institution, les locaux mais également le quartier dans lequel se situe la banque, soient perçus par les autres comme des façades, leur perfection les désincarnant et les rendant inaccessibles. Les frontières autour d'un corps empêchent ainsi les autres de rentrer en relation avec lui. Les

salariés ne se disent pas bonjour en arrivant, s'ignorent mutuellement ; ce manque de relation entre les corps, ce manque d'empathie et de reconnaissance pour l'autre semblent incroyables dans une organisation composée de 200 personnes, qui plus est composée de beaucoup d'anciens. Selon Kerfoot (2000), les managers hommes, à la recherche d'une identité stable, se désincarnent (*disembodiment*). Ils occupent leurs corps plus qu'ils n'en font réellement l'expérience, ce qui, on le comprend entre les lignes, ne serait pas possible dans la même mesure pour les managers femmes. Cette hypothèse pourrait se vérifier dans la banque : à force de coller à son personnage professionnel, on se décolle du soi, ce qui nous empêche aussi de percevoir les autres.

Le niveau d'**autodiscipline** est aussi très élevé, les salariés étant conscients d'être sans cesse dans la retenue de leurs émotions ou même de leur personnalité. Ludivine porte un masque, Valentine parle d'une camisole et plusieurs anecdotes évoquent le calme et la discrétion demandés par la banque. Parlant de ses gestes, Ulysse dit qu'il est toujours calme, que c'est ce que les gens disent de lui. L'autocontrôle des corps, c'est-à-dire un contrôle venant davantage de l'intérieur des personnes, vient donc s'ajouter au contrôle par l'espace et par le style vestimentaire. Les individus inhibent leur expression corporelle, se réfugiant dans des corps lisses. Ils se regardent beaucoup et se jugent sans cesse ; tout geste déplacé est remarqué. Les thèses de Norbert Elias sur la contenance et la distance corporelle entre les individus sont très adaptées pour décrire la banque, d'autant plus que c'est un univers assez aristocratique. Si la proximité physique existe, c'est le retrait voire la fuite des corps qui prédomine, ce qui s'explique par une volonté de garder la face. Les salons pourraient s'apparenter à une cour où chaque individu doit en permanence garder sa position, le corps reflétant directement le statut social, comme au temps où telle grande dame y tenait salon (selon l'étude historique commandée par le CE). Le corps se doit d'être solide, stable, digne. Seul le fou a le droit de danser, incarnant peut-être le débordement charnel interdit aux autres. Léa s'est elle-même décrite comme le fou du roi. Le fou est ridicule, son corps est dans l'excès ; il déborde de ses limites pour faire rire les autres. Il se met en scène et reste ainsi pris dans un champ de visibilité. Mais il n'a pas de fierté ou d'image à perdre, ce qui lui permet d'aller jusqu'au bout de sa démarche ; ici danser au travail, et peut-être réussir à faire danser les collègues.

Les thèses de Trethewey (1999) sur l'autodiscipline des femmes au travail se vérifient à travers mes observations de leurs corps à la fois maîtrisés, immobiles et élégants. Cette manière de se contrôler sans cesse génère de la souffrance pour certaines ; lors de l'entretien de gestes beaucoup de femmes étaient dans la confusion. L'art introduisait en effet une injonction paradoxale ; elles devaient sortir de la discrétion demandée par la banque pour improviser un geste fort ou rare. Contrairement à certains hommes un peu moqueurs, elles avaient envie de contribuer à l'œuvre des artistes, mais cela se révélait parfois impossible. Il semblerait en effet que quelques femmes, banquières et assistantes, aient vécu l'entretien de gestes comme un échec, comme si elles n'étaient pas parvenues à se distinguer, à habiter pleinement leur corps. Cela confirme les thèses de Haynes (2012) : elles auraient sacrifié un aspect de leur personnalité, ici leur aisance corporelle ou leur présence naturelle, pour s'adapter à leur profession. L'autocontrôle ferme donc les corps sur eux-mêmes, créant une distance entre l'individu et son enveloppe charnelle.

Mais certaines femmes résistent, ou plutôt s'amuse, en introduisant de la fluidité ou de la couleur dans l'organisation : la danse, le chant, les tissus bariolés se présentent ça et là comme des îlots de dissonance. Le débordement féminin théorisé par Trethewey n'est donc pas toujours dompté par le sujet : les femmes tiennent à garder leur féminité, ce qui est probablement facilité par l'exemple des deux dirigeantes que l'on admire. Le débordement prend aussi la forme de pleurs, bannis évidemment, mais il faudrait ajouter que la fluidité et la liquidité ne sauraient être toujours associées aux femmes. Il se pourrait que certains hommes débordent aussi, que cela soit dans l'explosion de colère ou dans l'acte sexuel. Le dirigeant actuel est un homme au style très classique ; il faudrait voir si cela a changé la situation des femmes dans la banque.

La **sexualité** est assez clairement réprimée, comme l'indiquent les anecdotes liées à Ludivine, jeune femme suscitant le désir mais que la banque cherchait à recadrer avant sa démission. Paul me dit que le harcèlement sexuel est considéré comme une faute grave aux États-Unis, pouvant conduire à un licenciement immédiat. (Le fait est que c'est Ludivine qui a choisi de quitter la banque au final, celle-ci ayant « acheté son silence » comme elle dit, et non pas le banquier senior qui la harcelait.) Par conséquent, Paul pense encore plus à son comportement vis-à-vis des femmes et il sait que les autres le font aussi. Le harcèlement de Ludivine ne prenait pas la forme d'attouchements, mais de regards et de SMS en avalanche.



Il est difficile de parler de sexualité avec les salariés, si ce n'est lors des deux entretiens menés au café (Léa et Ludivine). La seule personne à avoir parlé de sexe dans la banque (glissant « faire l'amour » au milieu d'une phrase) sans que je l'y invite réellement (je parlais de bien-être corporel) est Ulysse ; cela pourrait être une provocation de sa part, laissant planer le doute sur sa personne, par ailleurs si mesurée. Je ne l'ai pas relancé sur le sujet, mais si je devais le faire, je chercherais à vérifier s'il y a un rapport entre l'argent et les excès corporels. Burrell (1987) parlait d'une vision comptable du corps, le travail nécessitant la rétention des flux (épargne) alors que le loisir serait le lieu d'excès divers (dépense). Il serait intéressant de voir si les banquiers séparent aussi nettement travail et vie privée, épargne et dépense du corps. L'immobilité des corps laisse en effet entendre une sorte d'épargne, mais le monde de l'argent n'est-il pas surtout lié à l'excès ? Travailler 14 heures par jour dans une banque tout en gagnant des sommes considérables modifie nécessairement la sexualité des salariés, mais comment ?

La banque cherchant à retenir les salariés au travail, elle pourrait fermer les yeux sur des relations sexuelles. On sait que les entreprises veillent au bien-être des salariés ; certaines iraient même jusqu'à leur payer des prostituées. Édouard et Ludivine me parlent de nombreux couples s'étant formés dans la banque, les longs horaires créant une proximité réelle entre les salariés. Il s'agit d'une sexualité légitime, encadrée par la notion rassurante de « couple » que l'on suppose hétérosexuel. Les couples se font et se défont ; aucune organisation ne peut l'empêcher. Michel évoque les « chasseurs » et les « chasseuses », laissant entendre une séduction, voire un esprit de conquête sexuelle, à l'œuvre dans la banque. Selon Ludivine il y aurait par ailleurs un « lobby gay » : de jeunes garçons très beaux, souvent homosexuels, seraient choisis comme bras droits des grands directeurs Bankia monde.

Burrell conçoit la sexualité comme un phénomène assez vaste, dépassant le simple rapport sexuel entre des corps. La séduction, les effleurements, les histoires et les fantasmes, les regards et les gestes sont parfois empreints de désir. Si l'on considère le niveau de contrôle s'exerçant sur les salariés de Bankia, les transformant en surfaces immobiles dans des espaces fermés, l'idée d'une vitalité sexuelle semble inconcevable, celle-ci nécessitant une circulation d'affects entre les corps, mais également des espaces et des temps de rencontre. Ludivine m'a parlé de l'indifférence qu'elle éprouvait pour les corps de tous ses collègues, qu'elle n'arrivait pas à admirer, contrairement aux musiciens qu'elle fréquentait avant. Mes

autres interviewés semblaient choqués quand j'essayais de les emmener vers le sujet, même si certains de leurs propos laissaient entendre une attraction pour le sexe opposé. Le retrait des corps lors des événements artistiques est bien le signe d'une distance affective, une imperturbabilité des corps, mais il serait dommage d'en tirer des conclusions hâtives sur la sexualité des banquiers et banquières. Si l'on suit les thèses de Foucault, les interdits et les châtements augmentent le niveau de plaisir. La déssexualisation semble en fait impossible, il s'agit davantage de canaliser les plaisirs, ce qui allume certains points du corps plutôt que d'autres. L'esthétique Bankia configure et réorganise le corps des banquiers ; elle produit un certain type de sexualité. Celle-ci est probablement liée au luxe, à l'art, à la gastronomie, aux voyages et aux dépaysements divers, elle est liée en somme à tous les plaisirs raffinés que peut procurer l'argent. Mais elle doit aussi avoir un lien avec les interdits édictés par la banque.

Toutes ces dimensions du contrôle interagissant, il est parfois difficile de les distinguer. En effet la grande retenue des salariés vient-elle des espaces intimidants, des exigences propres à la profession bancaire ou de leur propre éducation ? Si la déssexualisation n'est pas à proprement parler une stratégie mise en œuvre par la banque, elle est de manière générale une fermeture et un isolement des corps. Pour Gibson Burrell et ses héritiers (voir numéro spécial de *Organization* : « Sexuality and Organizational Analysis – 30 years on », mai 2014), la sexualité est la première cible du contrôle. Mais quelles en sont les conséquences physiques et psychologiques ? La fermeture des frontières corporelles amène un isolement charnel, une grande distance entre les salariés, ce qui crée des incompréhensions et des frustrations. Le corps se situe à l'interface entre l'individu et l'organisation ; il s'agit d'un sujet très personnel, intime, et pourtant la chair est facilement modelée par l'organisation, notamment à travers le *dress code* qui me semble le contrôle corporel le plus exacerbé dans la banque. Les vêtements ont un pouvoir disciplinant : ils influencent fortement les gestes et l'expérience de travail. Le contrôle s'exerçant sur les corps les ferme sur eux-mêmes, ce qui peut s'apparenter à une dépossession. En effet, l'individu, largement empreint de son expérience de travail, vit et ressent son corps différemment. Même s'il crée des frontières afin de ne pas être monopolisé par le travail, sa vie privée ne saurait rester « vierge ».

## Les corps résistent

La résistance des corps peut être reliée à l'*embodied agency*, marge de manœuvre du corps par rapport à la structure que constitue l'organisation. L'exemple que donne Dale (2005) est parlant : l'organisation, souhaitant la circulation des salariés, configure de grands espaces à l'aide d'experts, mais au lieu de se déplacer les salariés inventent des gestes pour communiquer à distance. Le corps résiste en restant à sa place. Dans le cas de la banque, les corps résisteraient donc en circulant, en se déplaçant sans cesse et en gesticulant. C'est ce que fait Léa quand elle porte des habits sonores et qu'elle se fait remarquer à son arrivée, contaminant probablement quelques collègues féminines (« je ne vais pas devenir comme eux » dit-elle avec emphase ; « c'est la marotte » dit la responsable de la communication en parlant de Léa). Les salariés ayant participé au recueil de gestes résistent dans une certaine mesure, car même si *A&E* est approuvé par la direction, il s'agit d'une initiative autonome. Attirés par les artistes et Léa, ils sont sortis de leurs bureaux ; ils ont accepté de devenir de la matière pour une œuvre d'art, au risque de dégrader leur image. Les trois banquiers, venus sans en informer leur manager, font quelque chose d'inhabituel ensemble, échappant à « l'ambiance policée » de leur département. L'organisation incitant à l'immobilisme et au silence, il y a donc résistance quand malgré cela, les corps se mettent à bouger et à faire du bruit.

Une autre forme de latitude pourrait être la disparition totale ou partielle du corps, matérialisée par un immobilisme exagéré : se terrer, ne plus parler, ne plus se rendre à la cantine, aux réunions, ne plus boire de café, etc. Dire toujours la même phrase, *I'd prefer not to*, tout en ayant une attitude irréprochable comme le fait le personnage de Melville (1853) : le copiste Bartleby (Beverungen & Dunne, 2007). En effet, laisser son corps se transformer totalement par les exigences d'une profession ou d'une organisation, ou plutôt y opposer un corps à la fois indifférent et singulier, serait une manière d'arriver par l'absurde à une réaction des autres. Le supérieur de Bartleby finit d'ailleurs par se surprendre à préférer ceci ou cela. Si l'organisation détruit parfois la vie, canalisant (voire supprimant) les désirs, le fait d'y opposer un corps d'une passivité totale, un corps totalement fermé, pourrait être une autre manière de résister.

Dans les articles traitant de la résistance des corps, l'accent est plutôt mis sur la présence charnelle, c'est-à-dire une affirmation par le corps. Les soldats contestent la propreté et l'ordre édictés par l'armée en exposant un corps sale, désordonné et musclé, un corps plus visible, au caractère plus tranché (Kachtan & Wasserman, 2014). Ce corps est celui du soldat de terrain, prêt à prendre des risques ; il est plus éloquent, plus expressif et aussi plus dangereux. Les deux leaders atypiques s'affirment par une différence de comportement assez radicale (Sinclair, 2005). Ils sont plus incarnés, plus présents auprès de leurs équipes, plus accessibles, mais aussi plus agressifs quand il le faut ; en bref ils laissent leurs corps s'exprimer face aux autres. Ils invoquent aussi les corps des autres pour faire bouger les choses ; en effet la présence charnelle du leader incite souvent les autres membres de l'organisation à s'incarner davantage. Sinclair présente les possibilités liées au corps, certains d'entre eux pouvant apporter un changement radical à l'organisation.

Dans la banque, les dirigeantes sont très élégantes, belles et élancées, des sortes d'icônes admirées de tous, inatteignables, mais qu'arriverait-il si tout à coup l'une d'elles changeait radicalement son style corporel ? Assurément cela serait étonnant et la stabilité de l'institution pourrait même être remise en question. Les signes que les salariés portent sur leurs corps sont ceux de l'intégrité, de l'équilibre, de la sécurité, de la transparence, de la rigueur et du conservatisme. Un petit détail suffit en fait à produire de la confusion, comme en témoigne la bretelle de soutien-gorge et les chaussures de Ludivine, future banquière ou le stylo de Valentine, banquière. Et si un groupe de banquiers se mettait à réinventer l'identité du banquier comme le font les soldats face à l'armée, qu'advierait-il ? Les corps peuvent introduire le doute ou l'ironie, provoquer des ruptures et trouer une surface trop lisse. Dans la banque il s'agirait du refus de porter certains signes comme la cravate par exemple, ou bien la veste ou un certain type de chaussures. Résister serait donc ôter, se dénuder en quelque sorte, ou bien être dans le décalage, porter un nœud papillon, des cheveux longs, un foulard bariolé, inventer une autre manière d'être élégant. Éprouver les limites du possible d'un point de vue vestimentaire et attendre les remarques. Être plus à l'écoute de son corps en réunion et oser un geste déplacé, une suggestion aux autres, une sortie hors de son cocon ; il s'agit d'une capacité à être présent ici et maintenant dans toute sa sensualité mais aussi dans sa faiblesse. Le corps présent rappelle aux autres qu'ils ont aussi un corps. Ludivine est l'une de celles qui agit ainsi, dans une certaine mesure, bien

qu'il ne s'agisse pas forcément de résistance. Elle refuse de se conformer totalement, mais c'est surtout parce qu'elle n'a pas l'intention de sacrifier sa personnalité pour devenir banquière. Encore faut-il avoir conscience des multiples possibilités liées au corps, ce qui n'est pas évident dans le contexte bancaire : les salariés sont recrutés très jeunes et viennent de quelques grandes écoles et familles ayant probablement déjà discipliné leurs corps dans une large mesure. Ludivine quant à elle vient d'une famille d'artistes et d'un milieu aisé.

Ce que j'ai pu voir dans la banque en matière de résistance ne constitue que des signaux faibles : des pratiques éparpillées laissant entendre une remise en question de l'ordre dominant. J'ai parlé des pratiques artistiques qui ne sauraient s'arrêter aux portes de l'entreprise : l'écriture, la photographie, le chant, la musique, la danse. Celles-ci sont le signe d'une subjectivité au travail, d'une volonté d'expression. Ensuite il y a les stratégies vestimentaires ; certaines femmes résistent en adoptant un style non-conforme, cherchant pour la plupart à réintroduire de la sensualité dans la banque. Il est question de couleurs vives, d'habits en cuir, de chaussures rouges, de talons très hauts, en bref des choses un peu excessives, provocantes, contrastant avec le style classique imposé. Certains hommes cultivent aussi un style « plus flou », selon les dires de Paul, ce qu'il assimile à une moindre sensibilité aux normes. Si Paul travaille à être irréprochable, il se pourrait que d'autres hommes cherchent à jouer avec les normes, même si la photo 7 (p. 234) montre combien il est difficile pour un banquier de se défaire de sa tenue. Paul a néanmoins conscience de l'évolution de son corps depuis qu'il travaille chez Bankia et ses propos laissent entendre un regret par rapport à sa condition corporelle d'étudiant.

Les femmes semblent avoir plus de marge de manœuvre, mais c'est aussi qu'elles vivent plus loin du moule banquier, et peut-être plus près du corps. Elles me sont apparues plus incarnées, mais elles souffrent plus du contrôle élevé s'exerçant sur les corps, ce qui les emmène à réagir. Les femmes sont minoritaires dans la banque et les deux dirigeantes, pourtant très « stylées », ne suffisent pas à les rendre légitimes dans un monde traditionnellement très masculin. De plus, le modèle de l'élégance féminine ne saurait correspondre à toutes les femmes et ne constitue peut-être que le pendant de la figure du manager aseptisé décrit par les auteurs critiques. Les femmes ont plus de latitude vestimentaire dans la banque, ce qui peut être considéré comme un avantage ou un

inconvenient, selon le point de vue. En effet, cela donne une liberté, mais cela peut parfois provoquer une angoisse liée aux choix vestimentaires quotidiens.

Le projet de danse est aussi une manière de créer des ruptures, des interruptions, des espaces récréatifs pour le corps. Léa ouvre des possibles, suggère une réflexion sur le corps, s'amuse elle-même dans l'espace qu'elle a créé. Le CE acquiert une dimension artistique grâce à elle ; le happening peut être décrit comme une résistance des fonctions support par rapport aux normes imposées par les banquiers. Tout le sérieux de la profession bancaire est moqué lors du faux buffet et on sent bien que les membres du CE jubilent. L'humour est peut-être plus expiatoire que la plainte, laissant supposer que l'action des artistes a un impact libérateur là où l'enquête sur le stress n'avait fait que pointer les problèmes, par la suite ignorés par la direction. La performance d'art permet en tout cas d'affirmer un point de vue nouveau et d'expérimenter une autre réalité dans les salons. Il n'est pas sûr néanmoins qu'elle ait un quelconque effet durable.

Ball (2005) en appelle à une politisation des frontières du corps et entre les corps ; la résistance opère à l'interface entre corps et technologies de surveillance. L'organisation ferme les corps afin de mieux les contrôler, elle les isole aussi les uns des autres. Mais dans un même mouvement elle les ouvre, cherchant à connaître leur vérité, à centraliser des informations sur ses membres. Ainsi résister c'est faire bouger sans cesse les frontières des corps, vivre en être incertain, en processus indéfinissable. Ouvrir soudainement les frontières, c'est probablement ce que cherchent à faire certaines femmes en affirmant leur sexualité. Dans la banque les technologies semblent « se limiter » aux caméras et aux *pass*, peut-être au contrôle des mails et des conversations téléphoniques. Je sais que les mails font l'objet d'un contrôle spécial ; il m'est arrivé de ne pas réussir à joindre Léa sur sa messagerie professionnelle, mes messages me revenant pour cause de « sécurité ». Résister c'est donc s'échanger les *pass*, utiliser un numéro et un mail personnel au travail et trafiquer les caméras de surveillance. C'est former des liens entre les corps, séduire pour repartir aussi vite, récupérer des ordinateurs jetés par l'entreprise, jouer une scène destinée aux caméras, avoir une identité floue, bouger sans cesse. On voit ici le pouvoir de la fiction, le fait de s'inventer un personnage. Il s'agit d'imaginer des liens charnels qui n'auraient rien à voir avec les liens invoqués pour la création d'une « culture » locale, qui pourraient relier des individus volontairement isolés par la banque. Résister c'est être rapide, fluide,

évanescent, changer d'organisation le plus souvent possible, sortir, mais aussi faire entrer des éléments étrangers. C'est donc jouer à la fois sur les frontières du corps et sur celles de l'organisation. Résister n'est pas toujours une activité sérieuse ; il s'agit de trouver des moments et des lieux permettant de vivre d'autres expériences au travail. Il faudrait ici faire le lien avec la littérature sur le jeu en organisation et comment celui-ci permet de trouver des issues face au contrôle (Sørensen & Spoelstra, 2011).

Dans la banque les pratiques décrites plus haut semblent rares, même si l'on pourrait considérer qu'*Art & Entreprise* fait entrer des éléments perturbateurs. Les artistes, tout comme le chercheur (et je ne suis pas la première ; Édouard m'a parlé d'un historien qui « avait passé du temps chez eux » il y a quelques années) sont des étrangers pour la banque ; ils ne constituent pas une valeur ajoutée mais elle les laisse quand-même faire, consciente peut-être que cela apportera un peu de diversion aux salariés. Pour penser la résistance des corps dans la banque, il s'agit d'imaginer les possibles, mais aussi d'être capable de percevoir les micro-pratiques mises en œuvre par les salariés à la fois pour survivre et pour se divertir.

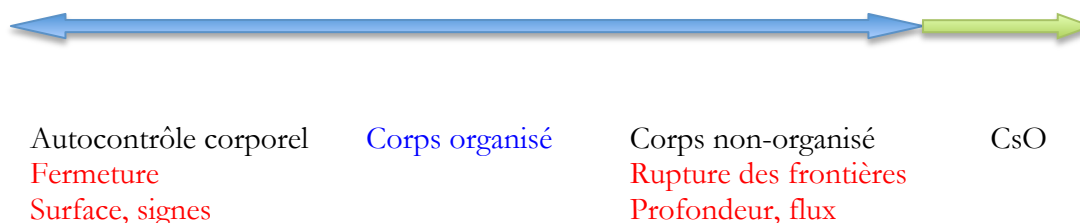
La littérature sur la micro-émancipation met l'accent sur ces micro-pratiques, souvent invisibles. Afin de les percevoir, l'ethnographie et des séjours prolongés en entreprise sont conseillés. Il s'agit souvent de la création de contre-cultures opérant par le détournement de symboles, par exemple le fait de tourner en dérision l'esthétique organisationnelle (Alvesson & Willmott, 1992). Le happening organisé par les artistes avec le CE pourrait s'y apparenter. Ces activités, nécessairement conscientes, ne sont pas pour autant de la résistance. La position adoptée est celle de l'ironie, et donc de la distance par rapport à la culture dominante. Cette position fait problème car elle ne permet pas de remettre en question l'ordre dominant ; au contraire elle pourrait agir comme une soupape de décompression et ainsi renforcer le bon fonctionnement de l'organisation (Huault, Perret & Spicer, 2014). Si les membres du CE osaient organiser ce genre d'événement lors du cocktail annuel, temps fort impliquant la présentation des résultats du groupe et les vœux de la direction, alors on pourrait parler de résistance organisée, voire d'action politique. Les personnes extérieures ne pouvant s'insérer dans ce contexte, les salariés devraient agir seuls, en créant des décalages spatiaux, vestimentaires, gestuels, vocaux. Cette démarche,

remettant en question l'équilibre, redéfinissant la situation, serait assurément perçue comme un affront. Mais cela dépasserait le niveau de la micro-émancipation. Il s'agit plutôt de trouver des failles (*loopholes*) dans le système pour le questionner, le reconfigurer ou le mettre momentanément hors tension. Il peut aussi s'agir d'introduire dans l'entreprise des pratiques considérées comme privées (sommeil, sexe, rêve). On voit bien l'ambiguïté ici, puisque certaines organisations cherchent à capter la vie privée des salariés, en tout cas ses aspects positifs et créatifs... Léa et ses collègues cherchent surtout à s'amuser, mais cela n'est pas pour autant à négliger. En effet, les micro-pratiques corporelles tels que gestes déplacés, jeux vocaux, joutes vestimentaires, pourraient se transmettre assez facilement dans la banque et la transformer à terme, si toutefois celle-ci ne licenciait pas ses membres aussi facilement. Chez Bankia, la micro-émancipation pourrait avoir un coût très élevé.



## La non-organisation en question

Le chapitre 3 portait sur la question de la non-organisation du corps. J'ai montré comment celle-ci, identifiée dans différents concepts philosophiques assez proches, proposait une alternative à la vision des corps contraints dépeinte dans le chapitre précédent. Le schéma ci-dessous montre les différents états du corps, allant de la fermeture maximale (autocontrôle) à l'ouverture utopique (le Corps sans Organes ou CsO).



### **Axe montrant les différents états d'organisation du corps**

L'état le plus courant se situe à mi-chemin, à savoir le corps organisé ; ses frontières sont poreuses. Le CsO fonctionne ici comme un pôle opposé par rapport au corps contrôlé. Rappelons ses principales caractéristiques : il est ouvert, il opère des agencements avec les autres corps, il est à la fois vie, mort et folie. Il ne s'agit pas de l'atteindre mais de tendre vers lui ; il est défini comme un ensemble de pratiques. Pour se faire un CsO, il s'agit d'ôter des couches de signification et d'organisation du corps pour ensuite se brancher sur des flux d'un type nouveau ; il est ainsi une reconfiguration des organes. Enfin, il est impersonnel, inutile et imprévisible. Il est désir et c'est par lui qu'on désire. Un corps non-organisé tend donc vers le CsO ; son organisation est autonome.

Par contraste le corps contrôlé et surtout autocontrôlé est fermé, sec, mesuré ; il est caractérisé par des surfaces sur lesquelles sont inscrits des signes. Il est signifiant, asservi et routinier. Il est un organisme défini par des fonctions fixes, souvent exclusivement dirigé par le cerveau et la rationalité ; par conséquent c'est un corps plus sensible aux normes qu'aux affects. Il est facilement instrumentalisé par la médecine, par l'organisation et par les discours en général. Mais il convient aussi de dire que chaque corps a besoin d'un minimum d'organisation et de contrôle pour survivre ; il ne peut faire face au chaos et doit préserver des couches de signification (des strates).

Tout cela reste bien entendu de la théorie et les choses sont plus complexes ; chaque corps peut traverser tous ces états, et ceci dans une même journée, selon les activités et les divagations dans lesquelles il s'engage. Pour comprendre un état corporel, il faut analyser la situation dans laquelle se trouvent les corps mais aussi imaginer des situations différentes, je dirai presque fabuler. Si on se limite au réel, il est difficile de comprendre ce que peut un corps ; Deleuze est en effet un grand penseur du virtuel. Notons tout de même qu'il semble difficile de se défaire de l'autocontrôle corporel qui colonise jusqu'à la vie privée des acteurs (Paul).

D'après mes résultats empiriques, il ne semblerait pas y avoir de corps non-organisés au sein de la banque, et ceci même au vu du travail des artistes qui visait une certaine désarticulation des corps, un questionnement sur leurs gestes et leurs comportements quotidiens. Même les artistes, Axelle et Axel, sont très organisés, laissant en fin de compte peu de place à l'ouverture ou à l'improvisation corporelle, que ce soit la leur ou celle de leurs interviewés. L'atmosphère un peu plombée des salons aurait-elle eu un effet sur leurs corps aussi ? Leur dispositif dans le salon de musique ne se limite pas à leur présence : ce sont aussi les plafonds, les dorures, les miroirs, la lumière, les portes, les tapis et les parquets, un magnétophone, un appareil photo sur pied, Léa et son appareil photo, une chercheuse dans certains cas. C'est tout un agencement d'éléments : un dispositif. Ils tentent de le contrôler mais ils sont aussi contrôlés par celui-ci. Leur protocole de recueil de gestes est extrêmement précis dans son déroulement, ce qui peut sembler paradoxal quand on cherche à suspendre le contrôle des corps. Il s'agissait de rassurer les participants en adoptant un langage compréhensible, autrement la collecte de gestes risquait de ne pas

marcher. La situation qu'ils créent est certes non-routinière mais elle a des limites assez nettes ; il faudrait voir ce qu'une intervention de danse produirait avec d'autres danseurs.

La non-organisation est l'expression d'une corporéité ouverte pouvant rompre les frontières de manière imprévisible (*expressing an open-ended sense of corporeality that in unpredictable way may disrupt the boundaries*) (Thanem, 2004 : 215). Axelle avait cette attitude d'ouverture, s'adaptant à ses interlocuteurs avec une certaine douceur, mais cela n'a pas été suffisant pour interrompre le contrôle des corps ou rompre leurs frontières, sauf dans de rares cas. Adopter une corporéité ouverte serait plutôt le fait de se montrer ouvert aux petites opportunités de rupture de frontières au quotidien. Il s'agit de percevoir la microphysique du désir, d'aiguiser sa sensibilité aux événements qui peuvent surgir, par-delà les normes et le contrôle élevé.

Lors du happening, le côté imprévisible était plus présent ; on pouvait le ressentir dans l'atmosphère légèrement décalée formant le dispositif des artistes et du CE. Rien que le fait de travailler en groupe (7 artistes dont une voix) au sein d'un autre groupe (les salariés Bankia venus à la réunion d'information du CE) laisse une grande place à l'inattendu ; il semble impossible de tout prévoir, les mouvements, les réactions, les mots échangés. Malgré cela, les artistes ont été peu étonnés, leur script n'a été que trop peu interrompu. La participation des spectateurs et leurs propositions formelles marque en effet la réussite d'un happening. Les corps des salariés sont restés dans la fermeture, dans la méfiance pourrait-on dire, voire dans la fuite. Seuls les salariés proches des cercles du CE ont accepté de jouer avec les artistes et en cela ils se sont appropriés les salons. On ne peut pas dire pour autant que leurs corps étaient non-organisés, ouverts, fluides et s'agencant avec les autres. Ils ont esquissé un début de jeu, laissant entendre une envie de jouer plus qu'un jeu réel. Il semblerait que l'action n'ait pas vraiment commencé.

Il est possible cependant qu'il y ait des corps non-organisés parmi les banquiers, et surtout dans leurs espaces clos, à l'abri des regards, ou encore dans les temps prolongeant le travail. Je n'ai pas eu accès aux espaces de travail quotidiens des banquiers et je n'ai pas non plus eu l'occasion de me familiariser avec leur manière de voir le monde par des entretiens prolongés à l'extérieur de la banque. Cela sera l'objet d'une prochaine étude, en lien peut-être avec une personne étudiant l'imaginaire des banquiers à travers leurs narrations.

Néanmoins, je ne crois pas au caractère austère des métiers bancaires qu'essayait de me dépeindre Ulysse. Le monde de l'argent semble intimement lié à un monde raffiné, cultivant des liens avec l'art, la beauté et peut-être avec divers « excès » corporels. Le fait que Paul, si contrôlé et vigilant en permanence, fasse de la chute libre le week-end n'est pas anodin. En ce sens je me fie davantage aux propos de Ludivine, passionnée d'art contemporain et voulant s'occuper de l'argent des collectionneurs d'art, ravie aussi d'avoir pu visiter la collection d'art de la banque à New York et surtout explorant toute sa sensualité lors de l'entretien de gestes. Comme Ulysse, elle semble être sortie de son organisation habituelle pour se projeter dans l'espace du salon de musique et l'habiter comme elle l'entend. Elle a certes mobilisé le registre d'expression lié à la danse classique, mais si on la compare aux deux autres femmes ayant fait de même (dont Clara), ses gestes sont beaucoup plus provocants, proches de la transgression (voir photo 9 p. 239). Pour revenir à Ulysse que j'ai classé dans le jeu critique, son corps aussi semble être sorti de sa condition de travail ; sa genuflection et ses poings brandis indiquent peut-être la personne qu'il était avant la banque, le personnage qu'il est la nuit avec ses amis ou encore un inconnu total, envers de son personnage. Son corps semble se détacher de tous les propos qu'il pourrait avoir pour se lancer dans une exploration de la moquette du salon mais aussi de ses plafonds (voir photo 11 p. 244). Il dit s'être forcé à faire les mouvements mais il est possible qu'il ait été étonné par sa propre réaction, son corps prenant le dessus en quelque sorte. Il est aussi possible qu'il ait tenté de répondre au mieux à l'attente des artistes en « faisant l'artiste ».

Ces deux exemples individuels de banquiers « explorateurs » n'auraient certainement pas pu avoir lieu dans une situation collective. Ulysse ne vient jamais aux événements *Art & Entreprise* et Ludivine a quitté la banque en janvier 2013, c'est-à-dire peu avant le happening. Un certain excès corporel ne peut avoir lieu que dans des conditions particulières, ici le dispositif de l'entretien de gestes. Les personnes ayant accompli un saut à cette occasion voudraient se situer dans la transgression ; ceci s'explique par la norme d'immobilité. Mais le saut ne suffit pas pour atteindre la non-organisation ; il est trop bref, trop sportif. Plusieurs sauts peut-être pourraient ouvrir les frontières du corps, comme le fait la danse parfois, menant à l'ivresse.

Comme pour la résistance, la non-organisation des corps ne se révèle que par de très faibles touches, des moments rares qu'il n'est pas facile de percevoir au sein d'une organisation. La banque produit peut-être elle-même des excès corporels, suite aux longues heures de travail et à la pesanteur de la réglementation. La souffrance ou la prise de médicaments pourraient d'ailleurs être conceptualisés comme des débordements corporels, des états critiques. Le travail intellectuel prolongé et le rapport obsessionnel que les banquiers entretiennent avec l'argent provoquent peut-être des dislocations et des ruptures au sein de leurs corps, les emmenant vers une certaine forme de folie, proche du CsO. Ces états de folie, principalement individuels, pourraient expliquer de nombreux dysfonctionnements relevés ces derniers temps dans le monde de la finance. Dans cette optique, le travail des artistes avec les salariés offre à ces derniers une petite récréation qui leur permet de se reconnecter à leur corps, ce qui au final pourrait avoir des conséquences éthiques.

## La dimension critique des corps

Les notions de *embodied agency* et de non-organisation permettent de théoriser une organisation relativement autonome du corps, une pensée corporelle, une irruption de désirs, ce qui pourrait s'apparenter à une distance, une indépendance et donc à une position critique du corps par rapport à l'entité que constitue l'organisation. Bien sûr, le corps se situe toujours dans un contexte, une situation, Deleuze dirait un agencement, et c'est ce dernier aussi qui lui confère sa puissance. Si Ulysse et Ludivine ont réussi à sortir de leur organisation habituelle tout en restant au travail, c'est grâce au dispositif artistique ; leurs mouvements sont liés au décor et au corps d'Axelle. Mais en même temps, les corps dépassent le dispositif voire le critiquent, comme c'est le cas pour Ulysse ou pour ce banquier qui tourne le dos à l'appareil photo d'Axel.

Pour eux l'entretien de gestes est bien plus qu'une pause ou une occasion de s'amuser ; ils y engagent toute leur personne. « Quand t'engages une danse, c'est toi que tu engages », disait Axelle. L'assistante qui pose ses deux mains sur ses fesses (photo 10 p. 243), le banquier qui noue sa cravate devant le miroir pour la dénouer aussitôt, Marie-Claire qui mime l'extase, autant d'exemples de gestes énigmatiques. Il s'agit de salariés ayant soit un statut important dans la banque (directrice de la communication, directeur des fusions et acquisitions) soit s'apprêtant à la quitter (assistante et banquier). Leurs gestes sont rares et ouvrent le dispositif des artistes sur autre chose. Dans ma typologie des réactions des salariés à l'entretien de gestes (voir matrice p. 248), le « jeu critique » (7 participants) me semblait être la position la plus intéressante, et ceci pour plusieurs raisons. Il se distingue du « jeu sérieux » par sa distance ; en effet, ces personnes refusent de répondre à l'attente des artistes (de beaux gestes spontanés) et n'ont aucun contact physique avec eux. Leurs gestes sont en partie signifiants, mais ils ne sont pas tirés d'un registre d'expression particulier (ceci était l'une des stratégies de défense identifiées, principalement dans la réaction de confusion). Ils sont inattendus et créent une situation nouvelle pour les artistes, le meilleur exemple étant ce banquier qui se met à la place d'Axel pour le prendre en photo avec l'appareil de Léa. Rien ne permet de rapprocher les différents gestes critiques, si ce n'est leur originalité. Parfois le corps semble absent, comme s'il vivait dans un autre espace, extérieur au salon de musique, parfois il se retourne sur lui-même, évoquant à lui seul une

relation à l'autre. Ces personnes ont une capacité à jouer avec leur corps en le mettant à distance de la situation donnée ; ils ont une grande aisance corporelle et semblent avoir conscience du pouvoir politique lié au corps, et notamment à son ouverture soudaine. Le corps peut ainsi être ouvert, indiquant à la fois une générosité et un engagement, tout en se tenant à distance des autres.

Seule une analyse visuelle, à savoir un visionnage répété des photographies de gestes prises par Léa, m'a permis de repérer ces gestes rares. Ils ont aussi provoqué des réactions ; les artistes m'en ont parlé, ce qui a permis de les épaissir encore, les rendant plus consistants. Les gestes critiques ont un impact sur la réalité, ce que prouvent les réactions des artistes en retour. Comme un geste déplacé lors d'une réunion, ils remettent en question l'agencement dans lequel se trouvent les corps à un moment donné. La question de leur existence au quotidien se pose néanmoins : ces salariés se démarquent-ils par leurs corps dans la vie de tous les jours ou l'ont-ils fait seulement lors de l'entretien de gestes ? La dimension critique du corps est-elle pratiquée dans la banque ou reste-t-elle du domaine du fantasme ?

Agamben, et ten Bos le suivant, avaient constaté la perte des gestes, ce qui pourrait être confirmé par mes résultats empiriques : peu d'espace occupé, gestes infimes et fermeture des corps, immobilité générale. Les acteurs semblent en effet avoir perdu à la fois le contrôle de leur corps et une certaine aisance, une désinvolture nécessaire à l'improvisation corporelle. Où cette relative disparition du corps mène-t-elle ? Les membres des organisations ont peut-être oublié la dimension politique du corps, sa puissance de contestation dans une situation donnée. Ils n'ont tout simplement pas l'habitude d'opposer leurs corps à un problème rencontré. Cela serait-il lié à une certaine dématérialisation du travail ? Les organisations, vivant principalement dans une réalité discursive, n'entendent que les mots, oubliant la réalité sensible qui est fortement liée au corps, à ses forces et à ses affects. Un affect est un sentiment du corps ; il met celui-ci en mouvement.

La dimension critique des corps n'est donc pas forcément liée au langage : les corps n'ont pas toujours quelque chose à dire. C'est ce qu'ils ressentent qui est intéressant ; leurs humeurs, leurs hésitations, leurs obsessions. Ce sont des choses assez incompréhensibles souvent, impalpables en tout cas. Le geste comportant selon ten Bos une dimension morale, il est une ouverture du corps, impliquant souvent une prise de risque pour le sujet.

Dans le cadre du projet de danse, très réduit et sans public, le geste critique comporte un risque minime. Et pourtant, seules 7 personnes sur 38 l'ont expérimenté.

Pourquoi une assistante d'âge mûr se met-elle les mains aux fesses ? Son geste n'a pas forcément un sens, en tout cas il introduit le doute : quelles sont les relations au sein de la banque, les femmes sont-elles harcelées, les hommes sont-ils pervers ? Il s'agit d'une soudaine rupture de la « normalité », un geste déplacé. Pour avoir cet impact, le corps doit être ouvert et le geste assumé. Sans public ou parole le relayant, le geste ne produit pas d'échos, sauf dans le corps de celui qui l'accomplit. Un geste sous-entend un équilibre corporel, une certaine aisance et une ouverture du corps sur le monde qui l'entoure. Dans la présentation de soi comme dans la confusion, le corps reste fermé et ne peut s'engager dans un jeu. Mais le jeu critique comporte cette tension entre ouverture du corps et prise de distance ; le corps est présent et en même temps il indique un ailleurs. Il a peut-être un pouvoir utopique, la capacité à se projeter dans d'autres possibles. Foucault parlait du tatouage, du masque, du diadème, mais le geste est bien plus qu'un artefact, il est vécu, habité par celui qui l'accomplit.

Le banquier qui montre son dos à la caméra, mais également Ulysse qui se met à terre dans des positions étranges, pointent vers l'informe ; ces gestes ne signifient rien, ils sont des gestes en tant que tels, c'est leurs corps qui parlent. Les membres semblent désorganisés et autonomes. En quoi cela est-il critique ? Peut-être tout simplement parce que ces gestes rompent avec notre tendance à vouloir toujours interpréter, donner du sens. Ils indiquent la possibilité du corps à être juste un corps, libéré du monde des signes. Ils ouvrent une sphère sensible au-delà du langage, une brèche. Cette ouverture des corps peut aussi devenir inquiétante. Il est impossible de définir certains gestes ; ils peuvent être petits ou grands, rapides ou lents, ils n'ont pas de signification, ils sont gesticulation. C'est à mon sens l'effet que voulait atteindre Axelle : libérer le corps de la contrainte du sens. Gesticuler c'est aussi jouer, se laisser aller, se perdre peut-être.

Les gestes des dirigeants lors des grandes messes managériales sont très réduits, voire inexistantes ; mieux vaut les éviter afin de ne pas perturber le script du spectacle (Biehl-



Missal, 2011). Si le corps peut perturber une situation donnée, c'est surtout à travers le geste ; le geste pur, spontané ou encore le geste involontaire, gaffe corporelle. Un geste mal interprété peut parfois avoir de graves conséquences. Le corps reprend aussi le dessus en cas de malaise ou d'évanouissement soudain, c'est-à-dire d'absence, face auquel le script d'une réunion perd toute valeur. Ce qui est intéressant dans le projet *On cherche un passage* et notamment le moment du recueil de gestes, c'est qu'il ne constitue pas vraiment une scène ni un spectacle. Chaque salarié est invité dans son corps à travers la situation très particulière que crée la confrontation avec le corps d'Axelle et le décor du salon. Les gestes que chacun propose n'engagent que lui ; il s'agit d'une micro-scène, non pas un lieu mais plutôt un seuil. Les artistes se tiennent en effet au seuil de l'organisation, ce qui crée une tension surprenante.

Introduire la dimension informe du corps dans un contexte hautement organisé pourrait s'apparenter à un projet politique. Les frontières se font instables, cela mène à une confusion entre les corps, suggérant des liens d'un type nouveau ou peut-être une impossibilité de liens ; en effet quand les normes sont interrompues, chaque corps devient singulier. Dans cette optique il devient un processus, un être incertain et instable qui produit des dislocations au sein de la réalité dominante. Être critique n'est donc pas forcément une position intellectuelle, cela peut aussi être une attitude corporelle. Quand les différents membres se disloquent, refusant de se faire instrumentaliser, d'avoir un sens, une identité, quand le sujet se risque hors de ses frontières en expérimentant avec des gestes rares, il est un corps dans toute sa puissance, au sens spinozien du terme. Les personnes qui introduisent du trouble dans le genre, refusant une identité sexuelle stable, semblent avoir le même projet que les danseurs contemporains et leurs corps dilatés, happés par les mouvements, fragiles dans leur nudité. Il s'agit d'ôter des couches de signification pour atteindre un corps léger, détaché, une aisance mais parfois également une vulnérabilité. Le corps n'existe vraiment que dans l'hésitation ; s'il reste dans la certitude et les automatismes, il est une machine. Il ne s'agit donc pas tant de reconquérir les gestes que de contrer leur dimension limitée. Cela peut se faire en les confrontant à leur dimension informe : la gesticulation. De l'informe naît parfois de la beauté, mais ce n'est pas cela qui compte. Le geste est, comme le dit Agamben, un pur moyen. Il n'a pas de fin en soi. Tout ce qu'il dit est que le corps est là, debout ou assis, amorphe ou sauvage, singulier en tout

cas. Les corps critiques sont ainsi capables de créer des situations, celles-ci étant un excellent moyen d'interrompre le spectacle environnant.

Une intervention de danse dans une banque d'affaires est un moyen original d'étudier le corps organisé : elle permet d'aborder de manière très riche la dialectique contrôle/débordement. Le contrôle des corps est un phénomène dominant dans la banque ; on peut le déceler aussi bien à la cantine que lors du travail des salariés avec les artistes. Une majorité de salariés restent pris dans l'autocontrôle, d'où la confusion ou la présentation de soi. Le jeu sérieux, c'est-à-dire le fait de répondre à l'attente des artistes en exécutant de grands gestes spontanés, est souvent le signe d'une grande discipline corporelle. Seul le jeu critique ouvre une brèche et permet au corps de s'affirmer dans un débordement qui lui est propre. Le jeu sérieux peut d'ailleurs y mener. Lors du jeu critique, le corps est à la fois présent et distant ; il est dans une fuite en avant, entre son inscription et sa désarticulation.

Le geste rare est ainsi le signe d'une *embodied agency* tout à fait nouvelle, une pure action corporelle. Il est un débordement du corps qui illustre tout en la dépassant la fluidité théorisée par les féministes ou les auteurs critiques. Déborder est un phénomène à la fois individuel et collectif, affectif et politique ; cela se matérialise par une explosion ou un lent écoulement, mais il peut aussi s'agir d'une foule ou d'une multitude, un ensemble de corps désordonnés. Dans le geste rare le corps se met à parler, mais son langage dépasse la sphère de la signification pour invoquer une sphère des affects. Il permet de mieux comprendre ce que pourrait être un corps utopique (Foucault) ou un Corps sans Organes (Deleuze & Guattari). Non-signifiant, informe et éphémère, le geste rare parle aussi de la non-organisation du corps.

## Conclusion générale

---

On observe deux mouvements : d'un côté l'organisation contrôle les corps, les fermant sur eux-mêmes, en faisant des surfaces définies par de nombreux signes, de l'autre les corps échappent au contrôle en jouant sur leurs frontières, laissant entrevoir une profondeur et une volonté qui leur est propre. Dire que le corps serait premier par rapport à l'organisation reviendrait à dire que l'individu précède la société ; il me semble au contraire que le corps et l'organisation sont consubstantiels. Si l'entreprise discipline bien les corps, l'autocontrôle et les différentes techniques du corps liées à l'éducation introduisent un doute : le travail corporel, entendu comme une construction de frontières nettes autour du corps, n'est pas toujours lié à l'organisation. Chaque être humain a besoin d'organiser son corps, d'en faire une unité cohérente et intègre face au chaos environnant ; chaque corps appartient à un ordre, principalement transmis par la famille dont il est issu. Mais ce processus d'organisation corporelle produit également des dislocations, des ruptures, des hésitations, emmenant les organes à s'agencer différemment, notamment lors de la rencontre avec l'autre. Le corps est le lieu de l'expérimentation et il cherche sans cesse à repousser ses limites, comme le prouvent les sports extrêmes, la performance d'art et le *body art*, mais également la recherche médicale actuelle.

En première analyse, les professions intellectuelles pourraient sembler quelque peu éloignées de tous ces questionnements sur le corps. Et pourtant, comme tout travail, elles le transforment. Sans s'en rendre compte peut-être, les banquiers se régulent, s'immobilisent et se désincarnent. En effet, la chair n'est présente qu'en creux, à la fois dans les discours et les pratiques. La profession liant l'intellect à l'esprit de service, elle semble produire des corps à la fois résilients et irréprochables, organisés jusqu'à la souffrance parfois. Le retrait des corps et leur refus de s'engager dans une situation est le signe d'un blocage résultant principalement d'un contrôle élevé s'exerçant sur les individus

(locaux, *dress code*, sélection très dure, pression sociale). La fermeture de l'institution semble se lire sur la fermeture des corps, cette dernière étant accentuée par la séparation très nette entre vie professionnelle et vie privée.

Pensant réintroduire un peu de diversité peut-être, mais aussi créer du lien, la banque accepte que des artistes conduisent des projets en son sein. Ceux-ci, suivant un protocole précis, cherchent à interrompre le contrôle et à produire des mouvements spontanés. Danseurs et plasticiens, ils ont en tête toute une sensualité, une poésie charnelle qui contraste fortement avec un contexte de travail. Plusieurs situations de non-routine sont créées par les artistes à la frontière de l'organisation, invitant les salariés à sortir, à s'incarner, à jouer. La participation est bonne et le matériel artistique (photos, vidéo) révèle beaucoup de choses sur le corps au travail. Les réactions sont très diverses, allant de la confusion corporelle à un certain hermétisme, en passant par le jeu, et notamment le jeu critique. Ce dernier suggère une latitude corporelle (*embodied agency*) : le corps critique l'organisation en lui opposant son côté informe, non-signifiant, non-organisé parfois. L'ouverture soudaine des corps dans le jeu critique est le signe d'un excès mais aussi d'un engagement politique. Les gestes rares, proches de la performance d'art, provoquent ainsi une rupture dans la normalité, l'ouvrant sur d'autres possibles. Les frontières du corps se relâchent, trouant sa surface trop propre, réintroduisant du désir et de la sexualité, de l'humour aussi. Si l'organisation ferme les corps, leur dimension critique se situe dans l'ouverture ou du moins dans le jeu sur les différentes frontières, que ce soit celles des corps ou celles des organisations.

Si l'intervention d'art m'a permis d'étudier les corps des banquiers, son impact reste cependant très limité. La dimension politique des corps se situerait plutôt dans la pratique quotidienne d'une corporéité ouverte : cultiver une sensibilité aux affects circulant entre les corps, ceux-ci pouvant rompre les différentes frontières de manière inattendue. Mais les salariés de la banque sont davantage sensibles aux normes d'élégance et de discrétion ; l'exigence de conformité fait que chacun s'occupe de son propre corps, tout en envoyant parfois des piques aux personnes « déviantes ».

La littérature montre que ce n'est que quand le corps des banquiers devient vraiment malade qu'il prend conscience de sa fragilité et par conséquent de la fragilité des autres (Michel, 2011). Avant cela, il traitait le corps des autres comme le sien : un esclave, une machine. La question du corps entretenant un lien fort avec l'humanisme et l'éthique, certains auteurs réfléchissent dès lors à des concepts comme l'*embodied ethics* ou l'*ethics in practice*.

L'éthique ayant surtout été conceptualisée à l'aide d'outils moraux ou légaux, les chercheurs critiques proposent d'en étudier les contours à travers les pratiques concrètes, pour la simple raison que l'éthique commence là où l'acteur ne peut plus s'appuyer sur une règle morale ou sur une loi. « *Ethics will be enacted in situations of ambiguity where dilemmas and problems will be dealt with without the comfort of consensus or certitude* » (Clegg, Kornberger & Rhodes, 2007 : 109). Le corps joue ici un rôle important ; en effet ce sont souvent les émotions, l'empathie ou bien encore l'intuition, qui vont guider le sujet dans ses choix moraux. À titre d'exemple, un salarié faisant face à un collègue très malade sera guidé dans son choix de lui venir en aide ou non par sa sensibilité personnelle. L'éthique se joue souvent au niveau des relations intersubjectives, c'est-à-dire intercorporelles. Certains auteurs cherchent à réhabiliter le rôle que jouent les émotions dans les décisions à caractère moral ; lors de l'action ou même de la simple conscience éthique, il y aurait chez les acteurs interpénétration de la raison et de l'émotion. Or, les émotions, fortement liées au corps, sont souvent bannies des organisations. « *Employees endure the endless 'pain of self-repression' for the sake of maintaining appearances demanded by the totality. Vulnerabilities and anxieties are hidden for fear of them becoming weapons to be used by competitors and opponents. Those who become masters in the manipulation of self simultaneously and inevitably become masters in the manipulation of others. In the end, each organizational member comes to suffer from an 'emotional aridity'* » (ten Bos & Willmott, 2001 : 783). Le processus menant à l'aridité émotionnelle pourrait être parallèle au processus de désincarnation. Le corps étant vulnérable, personnel et potentiellement malade, il est préférable pour un professionnel de le laisser de côté. Cela pourrait expliquer la relative désincarnation des banquiers et des autres professions intellectuelles.

Kate Kenny<sup>5</sup> cherche à théoriser ce qu'elle appelle le *corporeal ethics*, notamment à travers les concepts de la psychanalyste Bracha Ettinger ; il s'agirait de comprendre comment les différences des individus pourraient entrer en résonance à travers la création de liens

---

<sup>5</sup> Conférence du 8 mai 2013, « Embodied identities at work », Université de Stockholm

charnels et d'un devenir contigu (*a co-becoming with the other*). Dans ce projet, les frontières du corps et du soi s'ouvrent à l'autre sans pour autant fusionner avec lui. Dans une même optique, Alison Pullen et Carl Rhodes<sup>6</sup> en appellent à relier l'éthique à la politique en passant par les affects. S'appuyant sur une lecture de Spinoza à travers Deleuze, ils postulent que l'affect est interaction, et que le corps tire sa puissance de sa capacité à affecter et à être affecté par les autres. L'éthique est donc pour eux une question de puissance, entendue ici comme la sensibilité additionnée des différents acteurs, et non de devoir. Il convient de préciser que l'affect se distingue de l'émotion ; on peut être affecté tout en conservant une certaine froideur. De plus, l'affect est indépendant du sujet, ce qui le rend particulièrement intéressant pour théoriser l'éthique. Ajoutons également qu'il serait illusoire de croire que le corps est forcément le lieu d'une éthique incarnée ; il peut aussi devenir un véhicule pour des pratiques tout à fait irrespectueuses des acteurs en présence, comme le montre le cas du manager danois se promenant tout nu parmi ses salariés.<sup>7</sup>

Dans ce contexte, la question du geste en tant que latitude corporelle acquiert une importance ; faire un geste c'est aussi aller vers l'autre, se risquer hors de ses frontières pour mieux le comprendre. S'intéresser au corps de l'autre et à sa différence n'est pas seulement un acte moral, c'est aussi l'occasion de remettre en question sa propre organisation. Ainsi, les banquiers se sont enrichis en fréquentant les danseurs et la réciproque est vraie aussi. La diversité organisationnelle gagnerait peut-être à être théorisée en termes de différence corporelle. Cependant, il ne faudrait pas limiter la définition de la diversité à l'existence de minorités visibles au sein de l'organisation ; une minorité peut aussi être invisible et vouloir le rester. Être attentif à la différence et donc à l'autre, c'est aussi accepter de ne pas le définir par l'assignation d'une identité fixe. Ainsi, cette réflexion sur le corps en contexte organisationnel pourrait aussi contribuer, à terme, à la littérature sur la diversité.

Les limites de ce travail de recherche constituent aussi ses prolongements possibles. Tout d'abord, les méthodologies visuelles gagneraient à être approfondies et précisées pour être plus adaptées à l'étude du corps. Il me semble que j'ai manqué d'audace avec mes

---

<sup>6</sup> Conférence du 8 mai 2013, « Embodied identities at work », Université de Stockholm

<sup>7</sup> Conférence de Bent Meier Sørensen le 15 mai 2014 à DRM-MOST, Paris-Dauphine

interviewés, notamment lorsque l'un d'eux m'a parlé de photographies qu'il prenait de son lieu de travail. J'aurai dû creuser davantage dans cette direction en lui demandant de me montrer ses images, de préférence à l'extérieur de la banque. De manière générale, il me semble que les données visuelles que j'aurais pu analyser sont très vastes : photographies des salariés, des artistes, mais également les miennes. Ma focalisation sur l'observation directe m'a enfermée dans une certaine immobilité, m'empêchant de prendre des photographies ou des vidéos. Il faut préciser cependant que la banque n'aurait probablement pas accepté cette démarche, bien plus intrusive que l'enregistrement audio des entretiens, déjà refusé. Filmer les différents entretiens, que ce soit ceux des artistes ou les miens, m'aurait cependant permis d'analyser plus finement le comportement des corps.

Deuxièmement, je n'ai pas restitué mes résultats aux salariés de la banque ; cela pourrait être fait pour avoir leur retour. Pour cela, j'imaginai une petite réunion de personnes intéressées, auxquelles j'aurais exposé mes principales conclusions, ce qui aurait peut-être déclenché une discussion sur la condition corporelle dans la banque. Mais il est probablement trop tard maintenant. J'ai revu Léa récemment ; il semblerait que la plupart de mes interlocuteurs aient changé de bureau ou quitté la banque.

Dernièrement, il est regrettable que je n'aie pu avoir une vision plus complète de la banque ; le fait de suivre les banquiers ou les fonctions transversales durant leur journée de travail pourrait infléchir mes conclusions. Si le contrôle des corps semble exacerbé, il existe peut-être des espaces de relâchement ou des rituels de détente au cœur de la banque. Dans quelle mesure les corps individuels arrivent-ils à être critiques au travail ? Quels gestes sont récurrents et quels gestes sont rares ?

Ce travail de thèse, ancré dans la théorie des organisations et dirigé vers la philosophie organisationnelle et l'éthique, ouvre sur deux principales directions de recherche. Tout d'abord, l'étude du corps en action permet de contribuer à la problématisation de la santé au travail, notamment dans le cadre du débat autour des risques psychosociaux. Il s'agirait de préciser comment les professions intellectuelles et de service transforment le corps. La figure du client étant sans cesse invoquée dans le cadre du travail corporel, il conviendrait de préciser son rôle dans les dispositifs de contrôle des corps. Les études sur l'espace organisationnel permettraient également de compléter mon cadre d'analyse ; comment les

entreprises organisent-elles leurs espaces aujourd'hui et quel impact cela a-t-il sur la santé ? Il me semble également que de nouvelles formes de travail corporel émergent, notamment dans le secteur des services ou des soins à la personne.

Deuxièmement, la relation que le corps entretient avec les technologies me semble primordiale. Notre incorporation est liée aux artefacts que nous utilisons ; ceux-ci modifient sans cesse nos expériences et nos frontières corporelles. L'étude du consommateur et de sa relation au smartphone ou à la cigarette électronique pourrait apporter des éléments importants à la théorie du corps organisé. L'expérience de consommation étant au moins aussi importante que l'expérience de travail, l'étude du corps pourrait y être étendue. Par ailleurs, les nouvelles technologies de surveillance produisant de nouvelles formes de contrôle des corps, il faudrait repenser les théories du contrôle. En somme, comment les corps font-ils alliance avec les techniques, quelles sont les nouvelles formes d'agencement et comment tout cela transforme-t-il le corps ?





Photo 13 : sous la table du salon de musique (photo de l'auteur)

# Annexes

---

## **Guide d'entretien 1 : l'impact de l'art en entreprise**

- Avez-vous déjà participé à Art & Entreprise ? Si oui, comment ? Qu'est-ce que vous avez ressenti ? Si non, pourquoi ?
- En avez-vous entendu parler en interne ? En avez-vous parlé avec vos collègues ?
- La danse en entreprise signifie aussi déployer son corps, être ouvert à l'expérimentation, cela a-t-il un sens pour vous ?
- Quel est votre rapport à l'art, quels sont vos goûts personnels ?
- L'art a-t-il une place au travail ? Les émotions ont-elles un rôle à jouer ici ?

## **Guide d'entretien 2 : le corps au travail**

- Qu'est-ce qu'une apparence professionnelle pour vous ? Comment faites-vous pour avoir une apparence professionnelle (habillement, gestes) ?
- Y a-t-il des situations au travail où vous êtes plus ou moins à l'aise physiquement ? Où vous avez plus ou moins conscience de votre corps ?
- Y a-t-il des situations au travail où vous percevez votre corps comme une limite ? Un atout ? Un espace des possibles ?
- Quand vous regardez vos collègues, en quoi est-ce différent du regard que vous portez sur les gens dans la rue ?
- Comment qualifieriez-vous vos relations avec les membres de votre équipe ? Avez-vous des relations charnelles avec eux (toucher, proximité, chuchotement, séduction) ?
- Quelle serait la situation de bien-être ultime pour votre corps ?

### Liste des photos

Photo 1 : le vernissage dans la cafétéria au sous-sol	p.184
Photo 2 : le finissage, les chaises bloquant la sortie du salon des quatre saisons	p.192
Photo 3 : le finissage, la table de conférence dans la salle du conseil	p.193
Photo 4 : le dispositif de l'entretien de gestes dans le salon de musique	p.199
Photo 5 : une jeune trader durant l'entretien de gestes	p.203
Photo 6 : le manager de la salle des marchés durant l'entretien de gestes	p.204
Photo 7 : un exemple de confusion	p.234
Photo 8 : un autre exemple de confusion	p.235
Photo 9 : un exemple de jeu sérieux	p.239
Photo 10 : un exemple de jeu critique	p.243
Photo 11 : un autre exemple de jeu critique	p.244
Photo 12 : un exemple de présentation de soi	p.246
Photo 13 : sous la table dans le salon de musique	p.292

### Liste des documents

Document 1 : plan des salons du premier étage	p.191
Document 2 : plan des salons du premier étage avec le dispositif du happening	p.253

### Divers

Tableau résumant la liste des interviewés sur le thème du corps	p.163
Tableau montrant la typologie des réactions des salariés durant l'entretien de gestes	p.230
Matrice montrant la typologie des réactions des salariés durant l'entretien de gestes	p.248
Axe montrant les différents états d'organisation du corps	p.276

Extrait du tableau faisant l'analyse des photos de chaque entretien de gestes

Contact hanche 0318	Les mains ouvertes vers le ciel. Habillée en tunique et pantalon sombres, gilet, ballerines. Contact avec danseuse, hanche. Sourire car étonnée, un peu gênée. Le deux doigt en l'air, genre disco. Reste mesurée, sur ses pieds. Dans la verticalité. (Elle est très grande)
Envolée 0333	Danseuse classique avant. Passionnée de danse. Tailleur blanc, aérien, talons compensés. Très souriante. Détente : les mains au dessus de la tête en étirement, mains sur les hanches, chaque membre a une fonction, mais une souplesse, tête et pieds, très étudié. Bras vers le haut, geste victorieux, marcel noir apparent, en réponse à Axelle. Face à face. Axelle va au sol du coup, quand il y avait une aisance. Suit au sol, mais de manière étudiée.
Suiveuse 0352	Une jambe levée, poings fermés, YES. Tape-la, <i>give me five</i> . Regard au sol. Regarde les pieds, un certain mimétisme. Pantalon, ballerines, écharpe noire sur chemisette fuchsia. Entoure le corps d'Axelle qui est accroupie. Geste du dodo. Les mains vers le ciel, doigts écartés. Plutôt suiveuse, semble confuse.
Le tronc 0374	Petite robe noire, bottines à talons. Téléphone, debout, les deux mains sur le visage, tête baissée. (geste de travail). Fatigue : mains sur les ailes du nez. Un doigt sur le menton. Mains jointes vers le sol, comme un récipient. Mains jointes encore. Bras droit ouvert dans un sourire, mains tendues, comme posées sur les épaules d'Axelle. Mouvement affectueux, comme enlaçant quelqu'un pour une danse de salon. Mains toujours ouvertes. N'a pas bougé une seule fois les pieds.

Les deux premières colonnes du tableau, que j'ai enlevées ici, étaient destinées au nom et à la fonction de la personne interviewée, ceux-ci étant déterminés aux côtés de Léa, qui a d'ailleurs hésité une ou deux fois. La première colonne de l'extrait montre le titre donné à la photo la plus représentative que j'ai choisie pour chaque personne, ainsi que son numéro (ce qui m'a permis de les demander ensuite à Léa qui me les transmises sur une clé USB). La deuxième colonne est une description très rapide des différents gestes vus dans les photos ; c'est en cherchant à les caractériser que j'ai commencé à dégager les grandes tendances : espace occupé, degré de verticalité du corps, contact ou non avec Axelle, sol ou pas, attitude des mains, éventuelle stratégie de défense...

Un exemple d'entretien sur le corps

**Michel, le 11 décembre 2012, dans son bureau**

(Travaille à la trésorerie de la banque)

*Qu'est-ce qu'une apparence professionnelle pour vous ? Comment faites-vous pour avoir une apparence professionnelle (habillement, gestes) ?*

En France l'apparence a une grande importance, ce matin je me suis changé au travail. J'essaye de créer une frontière. La première rupture c'est les fringues. J'assimile le costard, le fait d'être bien sapé etc, au monde du travail. Les fringues m'intéressent pas trop. Dès que je fais quelque chose le soir, le matin je m'habille en conséquence. Moi je m'efforce toujours de ne pas demander aux gens ce qu'ils font dans la vie. J'ai déjà fait une rupture, je ne mets plus de cravate. Ma boss m'a imposé une cravate, mais elle est partie, donc je n'en mets plus. On va pas se débattre pour une cravate, donc je me plie un minimum aux règles. Je préfère me battre sur des sujets plus importants, la justice etc.

Après 7 ans, j'ai enfin réalisé qu'on était jugé sur notre apparence. Si c'est vendredi, si j'ai un meeting, je me mets en costume. Et j'ai bien fait. Je me suis mis à la place du type qui n'était pas en costume. Ma N+2, et bientôt je risque d'avoir besoin d'elle, elle va se dire tiens « le mec est là ». Le chef il a une toque, on sait que c'est le chef. (j'ai travaillé dans la restauration un an.)

Il y a des femmes ici qui ont des bons postes et qui se sapent pas en conséquence. Ma femme chez Ernst et Young, elle s'habille à l'arrache parce que ça la gonfle. Alors que là-bas les nanas sont très *working girl*. Ici les nanas ne jouent pas ce jeu là, c'est pas un point positif pour elles.

*Pourriez-vous me parler de l'élégance féminine dans la banque ?*

C'est une différence de marques. H&M ou Joseph. Ma mère travaille dans la confection depuis 30 ans. Moi j'aime bien juger les gens. Une femme belle, bien sapée. Faut respecter les codes inavoués, tous les mecs des métiers front sont bien sapés.

*C'est donc eux qui fixent la norme ?*

Si norme il y a. Tendence générale. Ma bosse elle était complètement tarée.

*Quels sont vos gestes ?*

En meeting j'essaye de faire le moins possible de gestes. Je m'adapte au sujet. Avec ma boss et vous je suis à la cool. Avec les autres, extérieurs à mon service, je me pose, les mains sur la table, je ne suis pas avachi.

*Que signifient les bras croisés ?*

Pas la défensive, moi je me dirais lui il en a rien à foutre. Une certaine passivité mais voulue, le mec est bien. Une forme de sécurité, tranquillité. Bien-être face à la folie. Comme au théâtre. Les gens sont fous, ils font que se tacler, s'envoyer des coups d'épée dans le dos, c'est que des jeux de pouvoir vous savez en organisation. J'ai travaillé sur la représentation en prépa. Quand on prend du recul c'est plutôt très drôle. Je me refuse de prendre les sujets à titre personnel. Si je l'avais fait je ne serai pas là avec vous aujourd'hui.

*Y a-t-il des situations au travail où vous êtes plus ou moins à l'aise physiquement ? Où vous avez plus ou moins conscience de votre corps ?*

A la fin du repas, quand j'ai trop mangé, quand ma ceinture me serre. J'ai arrêté de fumer, j'ai pris 10 kilos. Pas de ressenti, ou alors très faible.

*Vous fait-on des commentaires ?*

T'as pris du gras, mais rien de problématique.

*Y a-t-il des situations au travail où vous percevez votre corps comme une limite ? Un atout ? Un espace des possibles ?*

Je le sculpte pas. Mais j'en prends soin de plus en plus. Ne pas trop grossir, on n'est pas bien dans sa peau. C'est important de faire attention. Son corps faut qu'il soit en ligne, non

plutôt... pile adapté avec notre bien-être. Si je fais que bouffer et picoler pendant 4 jours, je suis pas bien. En revanche si j'ai mangé que des soupes et beaucoup travaillé... Gérer cela, j'essaye de doser un peu au milieu.

*Quand vous regardez vos collègues, en quoi est-ce différent du regard que vous portez sur les gens dans la rue?*

Il y a 2 catégories de personnes, celles de mon service, c'est à dire plus fonction support ; on a des fringues plus en ligne les uns avec les autres. Les métiers du business ont leur codes vestimentaires, ils sont tous grands, bruns, bien sapés. Tout est lié, la naissance, et puis le monde du travail. Beau, grand, élancé, ça se transmet. Il y a des exceptions même dans les métiers front ; on arrive à percevoir le milieu social des gens de la manière dont ils se sapent, le corps. On ne naît pas beau par hasard. Il y a plein de drivers qui ont fait que toi tu naisses beau. L'argent drive la beauté du corps. Quelqu'un de très moche en 1600, se marie avec une bombe. Son fils sera plus beau. Moi c'est plus l'évolution de la personne dans sa famille. Globalement on est tous... il y a 4-5 ans, on a eu un plan social, ils ont viré tous les vieux, gros et moches, c'est horrible, mais je pense que c'est vrai. Globalement on est tous dans le même moule. Si on creuse on se rend compte d'un clivage. De beaux costards sur mesure, de belles montres, pour les femmes c'est pareil.

*Comment qualifieriez-vous vos relations avec les membres de votre équipe ?*

Très bonnes. Mais eux n'ont pas la même perception. Je l'ai vu dans mes évaluations, il est remonté qu'il n'y avait pas une bonne ambiance dans l'équipe.

*Avez-vous des relations charnelles avec eux (toucher, proximité, chuchotement, séduction) ?*

J'essaye de toujours conserver des limites, je ne cherche pas à être pote avec ma boss ou mes direct report. En revanche avec d'autres personnes, hors de mon service. On se fait la bise, on dort dans la même pièce.



*Des relations de séduction ?*

Il y a pas mal de chasseurs ou de chasseuses. Je sais qu'il y en a, mais je ne suis pas très bon client pour ça. Je ne suis pas informé, je suis un peu naïf.

*Quelle serait la situation de bien-être ultime pour votre corps ?*

J'en sais rien. Être dans un grand froid sec avec une doudoune énorme. Ne pas avoir trop chaud. Dans une eau pas trop froide en maillot de bain. Se balader en été avec baskets, traîner, errer. C'est l'aventure. J'aime bien tjs driver mais aussi me laisser porter. Un pantalon et un haut qui serrent pas trop. Être à l'aise. Si je suis trop serré dans le costard je ne suis pas bien. Je déteste me laver. Je ne me lave jamais le week-end.

# Bibliographie

---

- Agamben, G. (2002). *Moyens sans fins : Notes sur la politique*. Rivages poche.
- Alvesson, M. (2001). Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity. *Human Relations*, 54(7), 863 - 886.
- Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive firms*. Oxford University Press.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (1992). On the idea of emancipation in management and organization studies. *Academy of Management Review*, 17(3), 432 - 464.
- Anderson-Gough, F., Grey, C., & Robson, K. (2000). In the name of the client: The service ethic in two professional services firms. *Human Relations*, 53(9), 1151 - 1174.
- Andrieu, B. (2010). *Philosophie du corps : Expériences, interactions et écologie corporelle*. Vrin.
- Ball, K. (2005). Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance. *Organization*, 12(1), 89 - 108.
- Barry, D., & Hazen, M. (1996). 'Do you take your body to work?' in Boje, D.M., Gephart, R.P. Jr, & Thatchenkery, T.J. (eds), *Postmodern Management and Organization Theory*, Sage.
- Barry, D., & Meisiek, S. (2010). Seeing More and Seeing Differently: Sensemaking, Mindfulness and the Workarts. *Organization Studies*, 31(11), 1505 - 1530.
- Bazin, Y. (2013). Understanding organisational gestures: Technique, aesthetics and embodiment. *Scandinavian Journal of Management*, 29, 377 - 393.
- Bean, C. J., & Durant, R. (2005). Embodied Identities: Toward an Organizational Research Agenda in a Material World. *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 4, 93 - 110.
- Beaulieu, A. (2002). L'expérience deleuzienne du corps. *Revue Internationale de Philosophie*, 4(222), 511 - 522.
- Bell, E., Warren, S., & Schroeder, J. (2014). *The Routledge companion to visual research*. Routledge.

- Beverungen, A., & Dunne, S. (2007). 'I'd prefer not to'. Bartleby and the excesses of interpretation. *Culture and Organization*, 13(2), 171 - 183.
- Biehl-Missal, B. (2011). Business is Show Business: Management Presentations as Performance. *Journal of Management Studies*, 48(3), 619 - 645.
- Biet, C., & Roques, S. (2013). Performance. Le corps exposé. *Revue Communications, École des Hautes Études en Sciences Sociales – Centre Edgar Morin*, Numéro 92, Seuil.
- Borelli, F., & Moreira Casotti, L. (2012). The Before and After: A Study of Plastic Surgery Consumption with Young Women in Brazil. *Advances in Consumer Research*, 40, 379 - 386.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Les éditions de Minuit.
- Bourriaud, N. (2001). *Esthétique relationnelle*. Les presses du réel.
- Brewis, J., & Linstead, S. (2000). "The worst thing is the screwing": Consumption and the management of identity in sex work. *Gender, Work and Organization*, 7, 84 - 97.
- Brewis, J., Tyler, M., & Mills, A. (2014). Special issue : Sexuality and Organizational Analysis – 30 years on. *Organization*, 21(3), 305 - 400.
- Brewis, J., & Warren, S. (2001). Pregnancy as project: organizing reproduction. *Administrative Theory & Praxis*, 23(3), 383 - 406.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Tavistock.
- Burrell, G. (1984). Sex and Organizational Analysis. *Organization Studies*, 5(2), 97 - 118.
- Burrell, G. (1987). No accounting for sexuality. *Accounting, Organizations and Society*, 12(1), 89 - 101.
- Chandler, J. (2012). Work as dance. *Organization*, 19(6), 865 - 878.
- Clegg, S. R., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organization*. Sage.
- Clegg, S., Korngerber, M., & Rhodes, C. (2007). Business Ethics as Practice. *British Journal of Management*, 18(2), 107 - 122.
- Colebrook, C. (2000). From Radical Representations to Corporeal Becomings: The Feminist Philosophy of Lloyd, Grosz and Gatens. *Hypatia*, 15(2), 76 - 93.
- Collinsson, D., & Ackroyd, S. (2005). Resistance, Misbehavior and Dissent, in S. Ackroyd (dir.) *Oxford Handbook of Work and Organization*. Oxford University Press.

- Corbin, A., Courtine, J.-J., & Vigarello, G. (2006). *Histoire du corps* (ouvrage collectif en trois volumes). Éditions du Seuil.
- Coupland, C. (2014). Organizing masculine bodies in rugby league football: groomed to fail. *Organization*, (January).
- Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Vuibert.
- Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Éditions du Seuil.
- Cummings, S., & Thanem, T. (2002). Essai: The Ghost in the Organism. *Organization Studies*, 23(5), 817 - 839.
- Dale, K. (2005). Building a Social Materiality: Spatial and Embodied Politics in Organizational Control. *Organization*, 12(5), 649 - 678.
- Dale, K., & Burrell, G. (2000). What Shape Are We In? Organization Theory and the Organized Body, in Hassard et al. (eds), *Body and Organization*. Sage.
- Debord, G. (1967). *La société du spectacle*. Éditions Buchet/Chastel.
- Deleuze, G. (1969). *Logique du sens*. Les Éditions de Minuit.
- Deleuze, G., & Guattari, F. (1980). *Mille plateaux*. Les Éditions de Minuit.
- Deleuze, G. (1981). *Spinoza, philosophie pratique*. Les Éditions de Minuit.
- Deleuze, G. (2003). *Deux régimes de fous : textes et entretiens 1975-1995*. Les Éditions de Minuit.
- Detrez, C. (2002). *La construction sociale du corps*. Éditions du Seuil.
- Dion, D. (2007). Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation, *Recherche et Applications en Marketing*, 22(1), 61 - 78.
- Douglas, M. (2001). *De la souillure : Essai sur les notions de pollution et de tabou*. La Découverte.
- Elias, N. (2008). *La société de cour*. Champs essais.
- Eliasoph, N. (2005). Theorizing from the Neck Down: Why Social Research Must Understand Bodies Acting in Real Space and Time. *Qualitative Sociology*, 28(2), 159 - 169.
- Faure, S., & Gosselin, A. S. (2008). Apprendre par corps: le concept à l'épreuve de l'enquête empirique. *Regards Sociologiques*, 35, 27 - 36.
- Featherstone, M., & Turner, B. S. (1995). Body & Society: An Introduction. *Body & Society*, 1(1), 1 - 12.

- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the Corporation*. Cambridge University Press.
- Flores-Pereira, M. T., Davel, E., & Cavedon, N. R. (2008). Drinking beer and understanding organizational culture embodiment. *Human Relations*, 61(7), 1007 - 1026.
- Formis, B. (2010). *Esthétique de la vie ordinaire*. PUF.
- Fotaki, M. (2011). The Sublime Object of Desire (for Knowledge): Sexuality at Work in Business and Management Schools in England. *British Journal of Management*, 22(1), 42 - 53.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité 1 : La volonté de savoir*. Gallimard.
- Foucault, M. (1966/2009). *Le corps utopique, les hétérotopies*. Nouvelles Éditions Lignes.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment : Conditions and prospects for critical management studies. *Human relations*, 51(3), 7 - 32.
- Gagliardi, P. (1996). Investigating the aesthetic side of organizational life, in S. Clegg & C. Hardy (dir.) *Oxford Handbook of Organization Studies*. Sage.
- Gärtner, C. (2013). Cognition, knowing and learning in the flesh: Six views on embodied knowing in organization studies. *Scandinavian Journal of Management*, 29(4), 338 - 352.
- Gatrell, C. (2011). Policy and the Pregnant Body at Work: Strategies of Secrecy, Silence and Supra-performance. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 158 - 181.
- Gimlin, D. (2007). What is body work? A review of the literature. *Sociology Compass*, 1(1), 353 - 370.
- Godechot, O. (2005). *Les traders : Essai de sociologie des marchés financiers*. La Découverte Poche.
- Godfrey, R., Lilley, S., & Brewis, J. (2012). Biceps, Bitches and Borgs : Reading Jarhead's Representation of the Construction of the (Masculine) Military Body, *Organization Studies*, 33(4), 541 - 562.
- Goffman, E. (1973). *La mise en scène de la vie quotidienne 2*. Les Éditions de Minuit.
- Grosz, E. (1994). *Volatile Bodies : Toward a Corporeal Feminism*. Indiana University Press.
- Hancock, P., & Tyler, M. (2000). "The Look of Love": Gender and the Organization of Aesthetics, in Hassard et al. (eds), *Body and Organization*. Sage.

- Harding, N. (2002). On the Manager's Body as an Aesthetic of Control. *TAMARA: Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 2, 63 - 76.
- Haroche, C. (1993). Retenue dans les mœurs et maîtrise de la violence politique. La thèse de Norbert Elias. *Cultures & Conflits*, 09 - 10.
- Haroche, C. (2008). *L'avenir du sensible*. PUF.
- Haraway, D. (1990). A manifesto for cyborgs, in L. Nicholson (ed.), *Feminism/Postmodernism*, London : Routledge.
- Hassard, J., Holliday, R., & Willmott, H. (2000). *Body and Organization*. Sage.
- Haynes, K. (2012). Body Beautiful? Gender, Identity and the Body in Professional Services Firms. *Gender, Work & Organization*, 19(5), 489 - 507.
- Hetrick, W. P., & Boje, D. M. (1992). Organization and the Body: Post-Fordist Dimensions. *Journal of Organizational Change Management*, 5(1), 48 - 57.
- Hindmarsh, J., & Pilnick, A. (2007). Knowing Bodies at Work: Embodiment and Ephemeral Teamwork in Anaesthesia. *Organization Studies*, 28(9), 1395 - 1416.
- Ho, K. (2009). *Liquidated : an Ethnography of Wall Street*. Duke University Press.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart : Commercialization of Human Feeling*. University of California Press.
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. (2014). Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21, 22 - 49.
- Juvin, H. (2005). *L'avènement du corps*. Gallimard.
- Kachtan, D., & Wasserman, V. (2014). (Un)dressing masculinity: the body as a site of ethno-gendered resistance. *Organization*, (January).
- Kerfoot, D. (2000). Body Work: Estrangement, Disembodiment and the Organizational 'Other', in Hassard et al. (eds), *Body and Organization*. Sage.
- King, I. W., & Vickery, J. (2013). Do I look right? De-familiarizing the organizational fashioning of the body. *Scandinavian Journal of Management*, 29(4), 394 - 401.
- Knowles, J. G., & Cole, A. L. (2008). *Handbook of the arts in qualitative research*. Sage.

- Lambert, C., & Pezet, É. (2007). Discipliner les autres et agir sur soi : la double vie du contrôleur de gestion. *Finance Contrôle Stratégie*, 10(1), 183 - 208.
- Leca, B., Golsorkhi, D., & Huault, I. (2009). *Les études critiques en management. Une perspective française*. Presses universitaires de Laval.
- Le Goff, J. (2012), Traces de l'héritage théologique de la pensée managériale : le corps à l'épreuve de la gestion, *Economies & Sociétés*, numéro 2, 1815 - 1858.
- Linstead, S. (2000). Dangerous Fluids and the Organizations-without-Organs, in Hassard et al. (eds), *Body and Organization*. Sage.
- Lipovetsky, G. (1989). *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*. Folio essais poche.
- Martin, P. Y. (2002). Sensations, Bodies, and the "Spirit of a Place": Aesthetics in Residential Organizations for the Elderly. *Human Relations*, 55(7), 861 - 885.
- Mauss, M. (1934). Les techniques du corps. *Journal de psychologie*, XXXII, ne, 3-4, 15 mars - 15 avril 1936.
- Melville, H. (1853/1996). *Bartleby le scribe*, Folio poche.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Tel Gallimard.
- Michel, A. (2011). Transcending Socialization: A Nine-Year Ethnography of the Body's Role in Organizational Control and Knowledge Workers' Transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325 - 368.
- Minocha, S., & Stonehouse, G. (2007). Towards a body-aware strategic organization. *Strategic Organization*, 5(4), 437 - 445.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Sage.
- Nietzsche, F. (1881/1982). *Le gai savoir*. Folio poche.
- Oerton, S. (2004). Bodywork Boundaries: power, politics and professionalism in therapeutic massage. *Gender, Work and Organization*, 11(5), 544 - 565.
- Pelzer, P. (2002). Disgust and Organization. *Human Relations*, 55(7), 841 - 860.
- Perret, V., & Allard-Poesi, F. (2003). *La recherche-action*, collection expertise et recherche. Eteque.

- Pichault, F., Lisein, O., Rondeaux, G., & Xhauflair, V. (2008). *La recherche-intervention peut-elle être socialement responsable ?* Vuibert.
- Potte-Bonneville, M. (2012). Les corps de Michel Foucault. *Cahiers philosophiques*, 3(130), 72 - 94.
- Prichard, C. (2000). The Body Topographies of Education Management, in Hassard et al. (eds), *Body and Organization*. Sage.
- Rancière, J. (2000). *Le partage du sensible, esthétique et politique*. La fabrique éditions.
- Reason, P. (2006). Choice and Quality in Action Research Practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187 - 203.
- Reinhold, É. (2013). La dimension corporelle et le partage du sensible en organisation : L'étude d'une intervention artistique dans un établissement financier. *RIMHE*, (7), 126 - 136.
- Richardson, J. (2000). What Can a Body Do? Sexual Harassment and Legal Procedure, in Hassard et al. (eds), *Body and Organization*. Sage.
- Rose, N. (1990). *Governing the soul : the shaping of the private self*. Routledge.
- Roy, P. (2012). *Trouer la membrane, penser et vivre la politique par des gestes*. L'Harmattan.
- Schechner, R. (2008). *Performance*. Éditions théâtrales.
- Shilling, C. (2012). *The body & Social Theory*. Sage.
- Sinclair, A. (2005). Body Possibilities in Leadership. *Leadership*, 1(4), 387 - 406.
- Slutskaya, N., & De Cock, C. (2008). The Body Dances: Carnival Dance and Organization. *Organization*, 15(6), 851 - 868.
- Sørensen, B. M. (2006). Identity Sniping: Innovation, Imagination and the Body. *Creativity and Innovation Management*, 15(2), 135 - 142.
- Sørensen, B. M., & Spoelstra, S. (2011). Play at work : continuation, intervention and usurpation, *Organization*, 19(1), 81 - 97.
- Strati, A. (2004). *Esthétique et organisation*. Presses Universitaires de Laval.
- Strati, A. (2010). Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments. *Sociology Compass*, 4(10), 880 - 893.



- Styhre, A. (2004). The (re)embodied organization: four perspectives on the body in organizations. *Human Resource Development International*, 7(1), 101 - 116.
- Taylor, S. S. (2002). Overcoming Aesthetic Muteness. *Human Relations*, 55(7), 821 - 840.
- Ten Bos, R. (2011). The moral significance of gestures. *Business Ethics: A European Review*, 20(3), 280 - 291.
- Ten Bos, R. & Willmott, H. (2001). Towards a post-dualistic business ethics : interweaving reason and emotion in working life. *Journal of Management Studies*, 38(6), 769 - 793.
- Thanem, T. (2004). The body without organs: nonorganizational desire in organizational life. *Culture and Organization*, 10(3), 203 - 217.
- Thanem, T. (2011). *The Monstrous Organization*. Cheltenham.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *Academy of Management Review*, 18(3), 518 - 546.
- Trethewey, A. (1999). Disciplined Bodies: Women's Embodied Identities at Work. *Organization Studies*, 20(3), 423 - 450.
- Turner, B. S. (1984). *The Body and Society*. Blackwell.
- Wacquant, L. (2005). Carnal Connections: On Embodiment, Apprenticeship, and Membership. *Qualitative Sociology*, 28(4), 445 - 475.
- Warren, S. (2008). Empirical challenges in organizational aesthetics research: towards a sensual methodology. *Organization Studies*, 29, 559 - 580.
- Wasserman, V. (2012). Open spaces, closed boundaries : Transparent workspaces as clerical female ghettos. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 5, 6 - 25.
- Wolfe, T. (1987). *Le bûcher des vanités*. Le livre de poche.
- Zourabichvili, F., Sauvagnargues, A., & Marrati, P. (2011). *La philosophie de Deleuze*. PUF.

## Rapports

Berthoin-Antal, A. with Gómez de la Iglesia, R. & M. Vives Almandoz (2011), *Managing artistic interventions in organisations: a comparative study of programmes in Europe*, Gothenburg: Tillt Europe.

CUSSTR (Commission Universitaire de Santé et Sécurité au Travail Romande) (2005). *Ergonomie, aménagement des postes de travail*.

Eriksson, M. (2009), *Expanding Your Comfort Zone – The effects of artistic and cultural intervention on the workplace, a study of AIRIS 2005-2008*, IMIT Report.

Lachmann, H., Larose, C. & Penicaud, M. (2010). *Bien-être et efficacité au travail – 10 propositions pour améliorer la santé psychologique au travail*, Rapport fait à la demande du premier ministre.

Lindqvist, K. (2004). *Att göra det främmande till sitt, konstnärer och arbetsplatser i samarbetsprojekt, erfarenheter från projektet AIRIS, fas I och II*.

## THÈSE EN GESTION

*Le corps organisé, entre contrôle et débordement : le cas des professions intellectuelles*

### SYNTHÈSE

La santé au travail a fait récemment l'objet de débats et préoccupations au sein des entreprises, mais il est rare que la question du corps soit abordée. Le corps organisé, entendu comme un ensemble d'organes formant une unité d'une relative cohérence, constitue un sujet de recherche important pour la théorie des organisations et notamment pour son courant critique. En effet, le corps se situe à l'interface entre la sphère privée et la vie organisationnelle et en tant que tel il est sujet au contrôle, mais il est aussi lieu d'émancipation. Les deux cadres théoriques que je mobilise reflètent ce balancement entre contrôle et débordement : d'un côté les études foucaaldiennes du corps organisé et contrôlé, de l'autre les diverses tentatives philosophiques de penser un corps indépendant et surprenant. Le contexte empirique étudié est une institution bancaire au sein de laquelle s'est tenue une intervention d'art : le séjour prolongé d'une danseuse contemporaine en vue de la création d'une œuvre d'art participative. Les salariés de la banque ont donné leurs gestes pour nourrir le projet artistique. Deux performances d'art ont également eu lieu au cœur de la banque. En me basant sur trois types de données empiriques, à savoir des entretiens individuels sur le corps, des observations en temps réel du travail des artistes et des données visuelles (photographies, film), j'analyse la manière dont les banquiers et leurs assistants incarnent leur profession. L'intervention de danse est en effet un moyen original de révéler le corps dans une profession où il n'est pas très présent. Mes principaux résultats sont le constat d'un niveau de contrôle très élevé s'exerçant sur les corps, et ceci de plusieurs manières (habillement, espace), mais également la certitude que le corps peut devenir un vecteur de résistance et de critique, notamment à travers le jeu. C'est ici qu'intervient la notion de non-organisation : jouer c'est organiser son corps différemment, accepter le non-sens et l'informe en provoquant des ruptures dans la bonne présentation demandée par l'organisation. Ma contribution théorique au champ de recherche corps et organisation est une approche plus deleuzienne du corps organisé.

Mots clés : corps, travail corporel, Corps sans Organes, geste, méthodologie visuelle