

CHRISTIAN SALMON

# « Un individu entrepreneur de lui-même »

La génération arrivée à l'âge adulte après la chute du mur de Berlin a reçu en héritage la fin des idéologies et a du mal à s'inscrire dans un récit collectif.

Interview de l'auteur de *Kate Moss Machine* et *Storytelling*<sup>1</sup>.

**À travers vos deux ouvrages, vous expliquez que la réussite des nouvelles générations passe de plus en plus par la mise en scène de soi-même. Comment caractériseriez-vous cette nouvelle génération ?**

Le concept de génération en soi est un concept assez douteux. Je n'ai jamais vraiment su ce que voulait dire la génération 68 (à laquelle je suis censé appartenir).

Une génération est donc plutôt une catégorie journalistique qu'un concept anthropologique ou scientifique. Néanmoins, si le concept de génération a jamais eu un sens, c'est pour cette génération de jeunes qui arrivent à l'âge adulte au début des années 1990. À ce moment-là, on trouve une expérience collective dont on peut mesurer les coordonnées aussi bien dans l'univers de la musique que celui de la littérature, des médias... Il y a également une génération d'hommes politiques.

Quel est l'acte de naissance de cette génération qui arrive à l'âge adulte au début des années 1990 ? Pour moi, c'est la situation de ce que j'appelle l'impasse narrative. Cette génération arrive à l'âge adulte alors que le mur de Berlin est tombé. La chute du Mur marque la fin de l'Union soviétique, la fin des grands récits d'émancipation, la fin des idéologies, mais également la « fin de l'Histoire »

après Fukuyama. C'est donc une sorte d'épilogue que cette génération reçoit en héritage. L'épilogue d'un siècle, le xxe, avant même qu'un nouveau s'ouvre, puisqu'il faut attendre le 11 septembre 2001 pour entrer véritablement dans le xxi<sup>e</sup> siècle. Entre 1989 et 2001, il y a une sorte d'impasse, une situation dans laquelle les individus ont beaucoup de mal à s'inscrire dans un récit collectif. Il se produit un phénomène de désorientation qui va engendrer des effets considérables dans de nombreux domaines, aussi bien dans le management que le marketing, dans la mode comme dans la communication politique, dans l'ensemble de la culture populaire ou de la sous-culture de masse. Ce phénomène est très bien expliqué dans le roman de Douglas Coupland *Génération X*. Un de ses personnages explique dans le livre : « Soit nous faisons de nos vies un roman, soit on ne s'en sortira pas. » C'est dit très brutalement et très simplement. Cela montre que lorsque que l'on n'a plus la possibilité de s'inscrire dans un roman collectif, dans une histoire collective, on est amené à se construire une sorte de roman personnel. Cette génération est la première à mon sens qui est amenée à se penser non pas comme étant à la veille de vivre une grande expérience collective, de découvertes, de voyages, d'expérience politique, d'expérience créative d'avant-garde..., mais comme personnage de

roman. C'est une sorte de romantisation de l'expérience personnelle qui coïncide avec le nouvel individu que prétend forger la révolution néolibérale. Un individu adaptable, flexible, au fond l'idéal type de ce que le nouveau marché du travail recommande. Les sociologues américains Sigmund Bauman et Richard Sennett décrivent cet individu flexible et adaptable comme quelqu'un qui ne se pense plus en termes d'expérience ou d'expertise, mais plutôt en termes de performance, qui a la capacité de mener avec lui-même toutes sortes d'expériences. C'est à mon sens une révolution tout aussi importante que celle qui a eu lieu au xviii<sup>e</sup> siècle avec la naissance du roman moderne, avec la grande ville, le capitalisme industriel.

**La narration de soi-même est devenue la compétence reine aujourd'hui**

L'individu qui apparaît dans ce modèle néolibéral est un individu entrepreneur de lui-même – comme l'a découvert Foucault dans les années 1970 –, un individu qui fait un usage stratégique de lui-même, des ses talents, de son corps, de ses désirs et de ses émotions. Un modèle qu'a aussi mis en scène et expérimenté de manière plus vulgaire et banale la télé-réalité.

Comme toutes les révolutions, la révolution néolibérale a voulu forger un individu nouveau. Le sujet de cette génération X est plus ou moins ce modèle-là. Au fond, l'in- ● ● ●

<sup>1</sup> *La Découverte*

● ● ● jonction que cette révolution lance à cet individu est : « Quel type d'histoire es-tu ? », ce que Kate Moss invente lorsqu'elle s'adresse à un photographe pour un shooting photo : « What's the story ? », quelle est l'histoire que je dois raconter ? Cette injonction de l'ensemble de la société n'a jamais été si présente. Une injonction qui fabrique des individus narrateurs d'eux-mêmes.

On le voit très bien dans le management, mais aussi dans l'évolution des CV. Avant, le CV était une sorte de recension des compétences, des expériences professionnelles, des diplômes. Tout était vérifiable. Aujourd'hui, comme l'expliquent tous les spécialistes de la formation professionnelle, cela consiste à raconter sa propre histoire. C'est la capacité de chacun à se présenter comme storyteller qui fera compétence. Cela ne veut pas dire que les compétences ne valent plus rien, mais que la narration de soi-même est devenue la compétence reine aujourd'hui... D'où cette explosion du storytelling.

### L'explosion du modèle fordiste

Dans l'entreprise, les changements apportés par la révolution néolibérale sont flagrants. Ce n'est pas seulement la capacité de s'adapter dans un monde qui change, qui se mondialise... Nous connaissons tous ces discours. Ce qui a vraiment changé est ailleurs. Si l'on considère la situation d'avant les années 1980, il s'agit d'un régime fordiste, de production en série, de travail à la chaîne... On ne s'est pas assez interrogé sur le sens produit par ce régime fordiste en terme de narration. L'entreprise collective, fordiste, offre au salarié un récit de la vie au travail, collectif. Un récit, comme le définit le sémiologue russe Mikhail Bakhtin, c'est un chronotope, c'est-à-dire une articulation spécifique du temps et de l'espace. Dans le régime fordiste, l'espace c'est l'espace

structuré de l'entreprise qui permet de réunir des travailleurs sous un même toit, et le temps, c'est la fameuse stratégie fordiste qui fait que le salarié inscrit sa vie dans une carrière, que ses enfants pourront rejoindre. Cette articulation entre l'espace et le temps dans le régime fordiste débouche sur une finalité qui produit un sens : la voiture Ford. Les travailleurs savent ce qu'ils font, cette voiture sera la leur. On assiste dans les années 1980 à l'explosion du modèle for-

---

**Aujourd'hui, depuis  
la révolution des médias, vous  
avez le choix :  
soit vous êtes un individu  
performeur, entrepreneur de  
vous-même, narrateur,  
capable d'être relooké et stylisé  
en permanence, soit vous n'êtes  
rien, vous êtes hors champ.**

---

diste : l'unité de temps et de lieu explose. Les grandes fabriques disparaissent au profit des délocalisations, de centres d'activités dispersés géographiquement. Le produit final disparaît au profit de la marque, qui trône un peu comme un soleil, mais qui ne donne pas de sens concret au travail que l'on produit. Mais surtout, la notion temporelle de carrière disparaît. Tout ce qui était valorisé dans l'ancien système fordiste, la fidélité à l'entreprise, la loyauté, la durée passée dans l'entreprise, n'est plus du tout une valeur. Au contraire, on explique aux salariés qu'on a plusieurs carrières dans une vie, qu'on peut exercer plusieurs métiers, qu'il va falloir devenir nomade, non seulement géographiquement, mais aussi en passant

d'un secteur d'activité à l'autre. Cette entreprise nomade, flexible, adaptable, qui ne vit plus dans la fidélité au passé laisse place à un individu, sorte d'électron libre vibrionnaire, qui va devoir performer dans un environnement incertain. Un des premiers effets qui se matérialisent dans les années 1980, c'est la crise de motivation. Les gens sont désorientés à l'intérieur de l'entreprise. Comment va-t-on les réorienter ? Avec ce que l'on appelle le storytelling management : on va fabriquer un récit d'entreprise. Que ce récit soit illusoire ou pas n'est pas la question. Ce récit vient du cerveau du groupe de dirigeants. Il n'est pas du tout immanent à l'activité quotidienne. Il faut sans cesse le réaffirmer, motiver les gens pour qu'ils s'y identifient. Le modèle, c'est celui de la Silicon Valley, comme Apple, avec une légende quasi mythique, un leader charismatique.

### La révolution numérique et internet

Tout cela ne suffirait pas à créer ce pli épistémologique fort qui fabrique une génération s'il n'y avait pas eu la révolution numérique et internet. Cette révolution technologique inclut la nouvelle médiologie, la télévision par câble. Dans le secteur de la culture jeune, une chaîne comme MTV permet par exemple de projeter dans le monde entier les mêmes idéaux types, les mêmes looks, les mêmes conduites. Dans le secteur de la mode, ce phénomène s'accompagne du phénomène banlieue : le marché de la mode ne s'adresse plus une classe à haut revenu qui va se distinguer – au sens où l'entendait Bourdieu – par les choix de vêtements à haute valeur ajoutée, très chers, mais à la jeunesse de la périphérie des villes. En quoi la révolution numérique entraînerait-elle la narrativisation des consciences ? Pour des raisons méconnues mais très importantes qui ont trait à l'ingénierie des infor-

mations. On est dans un contexte de « harcèlement textuel » : la surabondance d'informations, la sur-sollicitation des employés dans les entreprises accompagnée d'un problème de traitement de l'information. On touche à une limite d'absorption de l'information, si bien qu'on a fini par parler d'une « panique informationnelle » dans les entreprises. À la même époque, les ingénieurs de l'information vont découvrir qu'en « packagant » les informations sous forme d'histoires, elles sont beaucoup plus facilement assimilables que sous forme de listes par exemple. Le storytelling est donc aussi une sorte de code qui va permettre aux individus de classer et absorber plus d'informations.

### Quelles sont les contradictions et les effets pervers du modèle de storytelling ?

Le problème de l'individu entrepreneur et narrateur de lui-même, c'est qu'il est amené à raconter toutes sortes d'histoires dans toutes sortes de contextes. Or, c'est le contexte qui crée l'histoire en termes de marketing, si vous voulez capter l'audience. On assiste à un éclatement des cadres narratifs : on cherche presque à avoir une histoire à raconter pour chaque groupe social. Il faut s'adapter à chacun et à la conjoncture. Par exemple, l'avocat du néolibéralisme qu'était Sarkozy pendant la campagne, parfaitement cohérent, se retrouve en porte à faux aujourd'hui car le contexte a changé. Toute histoire pour être crédible a besoin d'un narrateur crédible. Le problème de Nicolas Sarkozy est qu'à force de raconter toutes sortes d'histoires, il a perdu en crédibilité. En racontant des histoires, on prend le risque de se contredire. L'inflation d'histoires est comparable à l'inflation monétaire. L'inflation d'histoires ruine la signature du narrateur comme l'inflation monétaire ruine

la confiance que l'on a dans la monnaie. Ce que l'on dit des politiques vaut aussi pour les grands chefs d'entreprises. Prenons l'affaire Kerviel à la Société générale. C'est la communication de crise qui a inventé cette histoire. On a présenté Jérôme Kerviel aux journalistes comme un « personnage de fiction », comme une sorte de Robin des Bois, génie du détournement des codes. On a découvert que Kerviel n'aurait pas pu agir sans l'aval de ses supérieurs, que le personnage de fiction n'était pas crédible. Cela a conduit à la démission de Daniel Bouton. Le défi de cette génération est de garder sa crédibilité, de ne pas franchir la limite. Quand on franchit cette limite de la crédibilité – et c'est la loi du néolibéralisme – on est remplacé par un autre performer, un autre narrateur.

On dit souvent qu'on est dans la société du spectacle. Je ne suis pas d'accord. Les années 1960 symbolisaient la société du

spectacle. Guy Debord disait à ce propos que la société du spectacle « c'est le rêve éveillé d'une société qui n'aspire qu'à dormir ». La contestation dans les usines, la guerre du Vietnam... le pouvoir devait conjurer la révolte, et le spectacle le permettait en transformant tout le monde en consommateur. Aujourd'hui, le problème est diamétralement opposé : ce n'est plus endormir les gens pour empêcher la révolte, mais réveiller les gens pour conjurer la crise de participation. On est davantage dans une société de mobilisation que de spectacle. Les gens sont tellement mobilisés que l'attention baisse et ils éteignent la télévision. Cette baisse de crédibilité touche aussi bien le citoyen face aux dirigeants que le salarié face à ses entrepreneurs, l'étudiant à ses professeurs, l'enfant à son maître. Il s'opère partout une dissolution des relations de confiance.

### Vous croyez que ces tendances ont transformé en profondeur toute une génération, changé la personnalité des gens, leurs relations, ou est-ce un phénomène superficiel ?

Je ne pense pas que ce phénomène soit superficiel. Les jeunes dirigeants aujourd'hui ont en commun d'être des performeurs, de très bons communicants. On comprend pourquoi ces individus arrivent au pouvoir. Deleuze disait qu'on est dans une société qui « fuit de partout ». Le dirigeant est celui qui est capable de mobiliser. Aujourd'hui, depuis la révolution des médias, vous avez le choix : soit vous êtes un individu performeur, entrepreneur de vous-même, narrateur, capable d'être relooké et stylisé en permanence, soit vous n'êtes rien, vous êtes hors champ. ♦

Propos recueillis par Florence Maignan (PES 81) avec Pierre Oberkamp (M 07)

### Christian Salmon

Écrivain et chercheur au CNRS (Centre de recherches sur les arts et le langage), Christian Salmon a fondé et animé, de 1993 à 2003, le Parlement international des écrivains.

Après son best-seller *Storytelling, la machine à raconter des histoires et à formater les esprits*, paru en 2007, Christian Salmon a poursuivi son enquête sur le « nouvel ordre narratif » en interrogeant la figure énigmatique de Kate Moss, mannequin célèbre dans le monde entier et nouveau mythe « trash » à l'âge d'internet...