



**HAL**  
open science

# Les outils de gestion comme “ mythes rationnels ” : une relecture à travers la philosophie de Roland Barthes

Amaury Grimand

► **To cite this version:**

Amaury Grimand. Les outils de gestion comme “ mythes rationnels ” : une relecture à travers la philosophie de Roland Barthes. Gilbert P. et D. Mourey (Coord.), Philosophie et outils de gestion. Entre dévoilement des impensés et nouvelles potentialités de théorisation, EMS, 2021, Lectures Relectures, 978-2-37687-515-4. hal-04471503

**HAL Id: hal-04471503**

**<https://hal.science/hal-04471503>**

Submitted on 21 Feb 2024

**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.

# Les outils de gestion comme « mythes rationnels » : une relecture à travers la philosophie de Roland Barthes

Amaury GRIMAND, IAE de Nantes Economie et Management, LEMNA

« Le mythe prive l'objet dont il parle de toute histoire. Car la fin même des mythes, c'est d'immobiliser le monde »

## Introduction

Comme toute communauté, les organisations sont constituées par des mythes et des récits qui donnent sens à l'action collective, permettent aux acteurs d'interpréter leur environnement et d'imprimer de la cohérence au flux d'expériences qui les traverse, de définir un « ordre du monde » dans lequel ils puissent trouver leur place (Cabin, 1999). Le mythe véhicule ainsi un imaginaire que l'homme, aux prises avec sa condition, réactualise sans cesse pour négocier son rapport au monde. Le mythe, en effet, s'attache moins à définir un contenu particulier qu'il ne manifeste une forme de rapport au monde. Construction narrative, prenant les atours d'une « *tradition sacrée, révélation primordiale, modèle exemplaire* » (Eliade, 1963, p. 11), le mythe se distingue du conte car il est tenu pour vrai par la société. Les récits véhiculés par les mythes sont des constructions sociales ; leur puissance est à rapporter à l'aune de leur consonance avec les aspirations et les attentes de la société à un moment donné (March, 1999). Tout mythe comprend ainsi une forte dimension institutionnelle : il s'impose ou non parce qu'un groupe d'acteurs le légitime.

Les organisations, encastrées dans la société, n'échappent pas à cette dimension mythologique de l'action collective. Enriquez (1992), pour sa part, avait montré dans *L'organisation en analyse* à quel point l'instance mythique constituait un outil fondamental de régulation des organisations contemporaines, de nature à fédérer une communauté et faciliter ses modes d'identification. La psychologie existentialiste de Becker (1971, 1973) ne dit pas autre chose : les organisations existeraient pour fournir un cadre mythique rendant l'action possible et proposant des modèles de conduite. Dans le même ordre d'idée, Castoriadis (1975) a pu souligner combien nos sociétés et les institutions qui les peuplent se fondent sur une dualité entre le rationnel et le symbolique, la science et l'imaginaire.

L'instrumentation de gestion, elle-même, est fortement empreinte de cette dualité. Hatchuel et Weil (1992), dans leur ouvrage *L'expert et le système*, suggèrent que toute innovation managériale, et plus largement, toute action collective, s'appuient sur des « mythes rationnels », nécessaires pour mobiliser les acteurs et faire évoluer leurs représentations. Structurant les croyances et les appartenances, façonnant la communauté, les mythes rationnels fournissent des illusions de compréhension du monde indispensables pour cristalliser un engagement dans l'action. De fait, sans dimension mythique / symbolique, l'action est dépourvue de sens aux yeux des acteurs ; sans rationalité, le discours risque de rester lettre morte. L'oxymore « mythe rationnel » permet dès lors d'avancer l'argument suivant : un outil de gestion, pour faire sa place dans l'organisation et le concert des outils, requiert des idées fortes, des causes suffisamment puissantes, un imaginaire social sur lequel se déployer ; dans le même temps, cet imaginaire nécessite d'être « outillé » pour que les acteurs s'en saisissent.

Cette fonction sociale des mythes, les liens qu'ils entretiennent avec l'action, invitent ainsi à leur exploration critique dans le champ des sciences de gestion. Comme le relève Hatchuel (2000, p. 25), « *On ne peut pas confondre l'action et les doctrines collectives (biais métaphysique)... On ne peut pas non plus étudier l'action collective sans référence aux doctrines qui la rendent possible* ».

C'est à cet effort de déconstruction que ce chapitre invite à travers la sémiologie critique de Roland Barthes et son essai *Mythologies*, publié en 1957. En pointant les limites d'une conception purement instrumentale, d'une lecture fonctionnaliste des outils, nous tentons à travers Barthes de rendre justice à leur puissance symbolique, à la force de l'imaginaire qu'ils véhiculent et qui les transforme parfois en objets quasi-mythiques. Dans la lignée des travaux de Chiapello (2012), nous défendons une conception des outils de gestion comme « artefacts technico-discursifs ». En mobilisant les 7 figures de rhétorique constitutives de la parole mythologique selon Barthes, nous en soulignons la force paradoxale : si elles confèrent à l'outil sa puissance symbolique, et donc sa capacité à s'imposer, elles révèlent aussi sa part de mystification, limitant les potentialités de l'outil et la possibilité d'en faire un levier d'apprentissage organisationnel. Notre démarche s'inscrit ainsi dans une perspective sémiotique dont on trouvera un écho en France dans les travaux de Lorino (2005). Cette perspective permet d'envisager les outils de gestion comme un système de signes autorisant toutes sortes de médiations : pragmatiques (réaliser une action), épistémiques (produire de la connaissance sur l'organisation), sociales (organiser les relations entre acteurs), symboliques (construire le sens des situations auxquelles les acteurs s'affrontent).

## **1 - Roland Barthes ou l'empire des signes**

Directeur d'études à l'École des Hautes Études en Sciences Sociales (EHESS) et professeur au Collège de France, il est difficile d'enfermer Roland Barthes dans une discipline, lui qui fut à la fois philosophe, critique littéraire et sémiologue, une des figures marquantes du post-structuralisme et de la sémiologie critique en France, grand lecteur des classiques comme des avant-gardes littéraires de son époque. Son écriture, jubilatoire, évolue elle-même dans cette tension entre la rigueur propre à la démarche scientifique et le plaisir esthétique. À l'intersection du marxisme, de la psychanalyse et de la linguistique, la démarche de Barthes embrasse dans un même mouvement le rationnel et l'imaginaire, tout en revendiquant le plaisir du texte et un rapport quasi-charnel à l'écriture et au langage.

Roland Barthes naît en 1915 à Cherbourg d'un officier de la marine marchande, catholique et d'une mère protestante issue de la bourgeoisie intellectuelle. Son père, mobilisé comme enseigne de vaisseau, meurt dans un combat naval en mer du Nord alors qu'il a un an. Dès lors, Roland Barthes grandit auprès de sa mère et entame des études classiques. Touché par une lésion du poumon gauche, diagnostiquée en 1934, ses études et sa vie professionnelle seront ponctuées jusqu'en 1949 de séjours en sanatorium, en France et en Suisse. Cette époque est celle de la découverte de textes fondamentaux et des œuvres de Marx, Sartre, Michelet, Albert Camus. Les premiers textes qui annoncent la publication de son essai *Le degré zéro de l'écriture* (1953) paraîtront dans le journal *Combat* dès 1947. Il y interroge le rôle et les signes de l'écriture littéraire au sein de la société. De nombreux séjours professionnels à l'étranger s'ensuivent (Bucarest, Alexandrie, Rabat, New York) lesquels contribueront à la diffusion de ses idées, en particulier dans le milieu intellectuel américain.

Son fameux essai *Mythologies* (1957) qui constitue la matrice de ce chapitre et l'opportunité d'un détour pour explorer la dimension symbolique, voire mythologique des outils de gestion, rassemble

des textes publiés dans la revue *Esprit* (« Le Monde où l'on catche »), puis dans *Combat* et dans les *Lettres Nouvelles*, la revue de Maurice Nadeau.

En 1962, il entre avec Michel Foucault et Michel Deguy au premier conseil de rédaction de la revue *Critique*. Il collaborera par ailleurs à la revue *Tel Quel* dans les années 1960 et 1970. Devenu directeur d'études à l'EHESS en 1962, il anime alors des séminaires sur les systèmes de signification contemporains qui déboucheront, entre autres, sur *Système de la mode* (1967)

Les années 1970 le voient s'éloigner du formalisme structuraliste pour endosser une position subjectiviste plus assumée avec des ouvrages comme *L'empire des signes* (1970) ou *Fragments d'un discours amoureux* (1977). Ce dernier ouvrage marque l'accès de Barthes à une visibilité médiatique.

En 1977, la mort de sa mère, avec laquelle il vivait, l'affecte profondément. Il occupe la chaire de sémiologie au Collège de France de 1977 à 1980. Le 25 février 1980, alors qu'il se rend au Collège de France, il est fauché par une camionnette de blanchissage. Il mourra le 26 mars, des suites de cet accident.

## **2 - La sémiologie critique de Roland Barthes et la fabrique des mythes**

Les travaux en sémiologie critique initiés par Roland Barthes analysent le mythe comme un détournement du langage courant visant à faire passer pour naturelles des valeurs idéologiques (Sauvageot, 2004). Le mythe revêt ainsi une dimension performative : en communiquant une certaine vision du réel, il construit le réel. Pour le philosophe, le langage mythique engage un mouvement dont l'ambition est de transformer le social, le culturel, l'historique et l'idéologique en naturel. Le mythe relève dès lors toujours d'une déformation, d'un détournement du langage selon Barthes ; un mécanisme d'occultation psychologique qui fait la vitalité même du mythe. Barthes inscrit la parole mythique dans le cadre d'une science plus large, celle de l'étude des signes ou sémiologie. La sémiologie est ici définie comme l'étude de la sciences des formes, indépendamment de leur contenu : « *Comme étude d'une parole, la mythologie n'est en effet qu'un fragment de cette vaste science des signes que Saussure a postulée il y a une quarantaine d'années sous le nom de sémiologie* ». La méthode qu'il expose dans *Eléments de Sémiologie* (1965), prolongeant les travaux fondateurs en linguistique de Ferdinand de Saussure et s'appuyant sur le structuralisme de Lévi-Strauss, entend s'intéresser à toutes les pratiques symboliques d'une société, qu'il s'agisse de la mode (*Système de la mode*, 1967) ou bien encore du Japon (*L'Empire des signes*, 1970). Elle postule que le sens d'un signe s'inscrit lui-même dans un réseau de signes avec lesquels il entre en relation.

On doit à Barthes un des grands textes du XX<sup>ème</sup> siècle, *Mythologies*, dans lequel il dissèque dans un style incomparable et jubilatoire, les mythes de la vie quotidienne dans les années 1950 : la DS, le studio Harcourt, l'Abbé Pierre, le catch, le strip-tease... Comptant parmi les ouvrages les plus connus et les plus populaires de Barthes (avec sans doute *Fragments d'un discours amoureux*), son écho reste intact : si 30 000 exemplaires furent vendus dans l'édition d'origine, 300 000 exemplaires se sont écoulés dans l'édition de poche depuis 1970 !

Dans *Mythologies*, Barthes analyse le divorce croissant entre la mythologie et la connaissance, une science qui trace son propre chemin et des représentations collectives figées dans l'erreur par les médias, l'exercice du pouvoir, la recherche de l'ordre social. Pour Barthes, le mythe est un outil de l'idéologie, il actualise les croyances dans le discours ; il est

ce qui permet à chaque objet du monde de « *passer d'une existence fermée, muette, à un état oral, ouvert à l'appropriation de la société* ». Un des textes du recueil met en lumière le mythe de l'adhésion des populations colonisées à l'empire français dans un mouvement où le signe - la photo d'un soldat noir regardant le drapeau national - devient le signifiant.

Définissant le mythe comme une parole, Barthes souligne que ce dernier se caractérise moins par l'objet de son message que par la façon dont il le profère. C'est en ce sens que le mythe est une forme, un moyen de communication. Il contribue ainsi à faire exister les objets qui peuplent notre monde ; il rend possible leur appropriation par la société et traduit une forme d'usage social.

Barthes est l'un des premiers à s'intéresser aux objets de la culture ordinaire. Pour Barthes, tout objet « parle » et est assimilable à un système de signes. Le mythe, pour sa part, relève d'une déformation par laquelle il réifie et naturalise, transforme le signe en vérité universelle. Ainsi en va-t-il du chapitre consacré à la DS de Citroën, objet magique de la modernité, perpétuant les grandes mythes nationaux (comme en atteste le fait qu'elle soit associée à un autre grand mythe national - le général de Gaulle). Ses lignes aérodynamiques, qui opposent à la puissance et au confort la légèreté et la spiritualité, participent ainsi d'une mystique du renouveau de la France.

Du mythe à la mystification, la frontière est ténue relève Barthes. En effet, le mythe est toujours un refus d'explication, il traduit une forme de renoncement face à la complexité du réel, détruisant le langage pour lui substituer des formules toutes faites. Dans *Mythologies*, Barthes cible tout particulièrement la mythologie petite-bourgeoise, ôtant aux objets dont elle parle toute dimension politique, toute épaisseur historique pour véhiculer les valeurs bourgeoises, en les faisant apparaître comme des évidences partagées. Derrière cette critique de la norme bourgeoise, Barthes s'attaque à une idéologie marquée par le refus de l'altérité et l'exaltation du semblable. Finalement, le mythe propage une *doxa*, une représentation immuable du monde imposée par la morale bourgeoise et visant à faire oublier son statut de classe dominante. *Mythologies* est ainsi une œuvre de dévoilement : celle de valeurs petites-bourgeoises, enfouies sous de fausses évidences et susceptibles d'être analysées scientifiquement.

### **3 - Déconstruire l'outil de gestion comme mythe : une lecture barthienne**

Pour Barthes, l'efficacité du mythe a partie liée avec l'ambiguïté de la forme, ou plus exactement, elle suppose un équilibre entre le sens et la forme : trop obscur, le mythe s'avère inefficace ; trop explicite, il perd de sa puissance. Le langage mythique se déploie au travers d'une véritable ingénierie rhétorique, la rhétorique étant ici définie comme un ensemble de figures fixes, réglées, insistantes dans lesquelles viennent se ranger les formes variées du signifiant mythique. Selon Barthes, sept figures de rhétorique sont au cœur de la mythologie petite-bourgeoise : la vaccine, la privation d'histoire, l'identification, le ninisme, la tautologie, la quantification de la qualité, le constat. Nous proposons ci-après une transposition de ces catégories à l'instrumentation de gestion pour en expliquer simultanément la puissance symbolique mais aussi les points aveugles que cette dernière induit.

#### **3.1. La rhétorique de la vaccine ou l'art de détourner le regard**

La vaccine consiste « à immuniser l'imaginaire collectif par une petite dose de mal reconnu », le défendant ainsi contre le risque d'une subversion généralisée (Barthes, 1957, p. 238). A cet égard, on rappellera que les outils de gestion fonctionnent aussi comme des « moteurs d'attention », conduisant à mettre l'accent sur certains traits des situations, à l'exclusion d'autres. La fortune actuelle du concept d'entreprise libérée, et de l'appareillage gestionnaire qui l'accompagne, a pu jouer habilement de cette rhétorique de la vaccine. La critique de l'inflation normative, du poids des fonctions support, de la procéduralisation croissante d'un travail soumis à des exigences de reporting, y occupent une place notable comme autant de symptômes d'un management « empêché » et d'une perte de sens au travail. L'autonomie, la responsabilité ou l'*empowerment*, la subsidiarité, deviennent les leitmotivs d'organisations prétendant s'affranchir du primat de la hiérarchie. La métaphore de l'entreprise libérée relève ainsi d'une mythologie de la contestation souligne Casalegno (2017) : elle prend racine dans la dénonciation des dérives d'un management hiérarchique, cloisonné, vertical, confisquant l'intelligence pratique des acteurs. De façon intéressante, on observera que cette critique est aussi celle de l'hyper-instrumentation, de la fiction d'un pilotage automatique par les outils, d'un management désincarné (Dujarier, 2015) symptomatique d'une culture de la défiance et d'une omniprésence du contrôle.

La force de ce discours, qui transforme les salariés en entrepreneurs, masque toutefois l'émergence d'autres formes de contrôle : « l'auto-contrôle sous le regard des pairs et sous le regard du client » (Gilbert et al., 2017, p. 43). Il n'est pas sûr que cette logique d'auto-contrôle soit moins performative que le contrôle hiérarchique pour qui connaît les nombreux biais cognitifs auxquels les processus de décision collectifs s'exposent : poids du contrôle social et des relations affectives, tendance à intérioriser les normes de fonctionnement du groupe, mise à l'écart des opinions divergentes, etc. Le contrôle s'exerce ainsi sous d'autres formes, davantage intériorisées, mais qui n'en sont pas moins puissantes. Sur le plan sémantique, on relèvera enfin dans les discours des dirigeants un glissement parfois subtil du terme de libération vers celui de responsabilisation. Si le terme de responsabilisation n'exclut pas la liberté d'action, il intègre aussi la nécessité de rendre des comptes.

Dans un autre registre, la rhétorique de la vaccine a pu influencer durablement les conceptions dominantes de l'instrumentation de gestion des connaissances (souvent résumées sous l'acronyme *Knowledge Management*). La petite inoculation de mal reconnu consiste ici bien souvent à dénoncer le déficit de culture de partage du savoir comme obstacle majeur aux démarches de KM. Or, cette polarisation sur les freins à la gestion des connaissances élude ce vice originel qui sous-tend la conception des outils de gestion des connaissances : une logique de codification de l'expertise, d'objectivation de la connaissance (dans des guides de bonnes pratiques, bases de connaissances et autres dispositifs de retour d'expérience). Consacrant la fiction d'une connaissance « explicite », détachée des acteurs qui la portent et dépouillée de ses aspects contextuels, cette perspective conduit à faire porter aux outils une responsabilité qui les dépasse. Lorino (2001, p. 36), de ce point de vue, rappelle que les outils de gestion des connaissances ne sauraient « encapsuler la connaissance » ni en déterminer les usages potentiels : « ils ne déterminent pas les schèmes interprétatifs pas plus qu'un archet de violon ne détermine le geste qu'on va exécuter en le brandissant »

### **3.2. La privation d'histoire ou la fabrique d'outils universels**

La privation d'histoire est le processus par lequel « *Le mythe prive l'objet dont il parle de toute Histoire* » (Barthes, 1957, p. 239). Cette absence d'épaisseur historique relève Barthes résout d'une certaine manière la question du déterminisme et de la liberté : « *Rien n'est*

*produit, rien n'est choisi : il n'y a plus qu'à posséder des objets neufs, dont on fait disparaître toute trace salissante d'origine ou de choix* » (Barthes, Ibid). De nombreux travaux sur les outils de gestion ont pu souligner l'importance de leur contextualisation. L'appropriation des outils de gestion engage ainsi un mouvement de transformation réciproque de l'organisation par l'outil et de l'outil par l'organisation. Chaque outil de gestion s'inscrit lui-même dans une histoire, une filiation avec les outils qui l'ont précédé ; il s'inscrit aussi dans une temporalité par laquelle il rencontre à un moment donné les préoccupations sociales et attentes de groupes d'acteurs. Ne pas tenir compte de cette historicité, c'est produire des outils a-contextuels, à prétention universelle, censés s'imposer par la seule force de leurs propriétés intrinsèques.

Cette absence de conscience historique est au fondement même des modes managériaux. Transposée aux outils de gestion, la privation d'histoire en fait des objets décontextualisés, à prétention universelle, des objets incantatoires, dont la seule puissance rhétorique est riche de promesses managériaux. La privation d'histoire a toutefois des effets pervers redoutables : en dissociant les outils de leur contexte d'usage, elle ne permet pas de penser les conditions de leur appropriation. Cette perspective, qui conduit à mettre l'accent sur la puissance symbolique de l'outil, court le risque du découplage ou d'une adoption cérémonielle de l'outil (Brunsson, 1989).

### **3.3. L'identification ou l'incapacité à imaginer un autre que soi-même**

L'identification est le processus par lequel l'autre est réduit à soi-même ou ignoré, figure d'acteur sans histoire, stratégie, culture ou identité, sur lequel on projette ses propres croyances. Ce processus est particulièrement à l'œuvre dans la conception « représentationniste » des outils développée par Lorino (2005) : l'outil est censé s'imposer par la seule force de ses propriétés intrinsèques, la qualité de sa conception initiale ; son interprétation est réputée univoque, déniait à l'acteur toute latitude dans la façon de se saisir de l'outil. Une telle conception sous-estime la capacité de réappropriation de l'outil par les acteurs auxquels il s'adresse, assimilant tout écart par rapport aux usages prescrits de l'outil à une forme de transgression. Semblable perspective consacre une dichotomie entre conception et usage des outils, elle fait de ces derniers le simple prolongement de la volonté managériale, sa main visible en quelque sorte : « *Cette approche adopte principalement le point de vue de concepteur d'outils de gestion génériques et met l'accent sur les propriétés techniques des outils qu'il convient de développer pour renforcer leur capacité à représenter le réel de façon plus exacte* » (Eynaud et al., 2016, p. 38). Aveugle aux réappropriations multiples dont l'outil fait l'objet, ignorante des jeux institutionnels et socio-politiques que cristallise son déploiement, elle résume ce dernier à un processus linéaire, séquentiel, prévisible, sans aspérités. Or, un outil de gestion ne se déploie jamais sur un terrain vierge : il doit trouver sa place dans le concert des outils existants tissant avec eux une forme d'intertextualité (Detchessahar et Journé, 2007), composer avec des territoires institués, une diversité irréductible de logiques identitaires, tout en étant façonné, à l'externe, par les discours institutionnels produits à son endroit.

En GRH, ce que l'on a assimilé, un peu par défaut, comme l'avènement du « modèle de la compétence », accompagné par une instrumentation abondante (référentiels de compétences, observatoires des métiers, parcours qualifiants, systèmes de rémunération fondés sur les compétences, etc.) consacre la figure d'un salarié-acteur, autonome et responsable, apte à se saisir de son projet professionnel, à travailler son employabilité, qui serait en quelque sorte devenu entrepreneur de lui-même. Cette figure d'un salarié abstrait, « rationnellement ambitieux », dont l'auto-développement serait accordé à celui de l'entreprise, apparaît assez

largement ignorante de la diversité des modes de socialisation au travail. La logique compétence dont on ne saurait nier l'importance, coexiste ainsi partout avec une diversité irréductible de modèles identitaires et professionnels comme l'ont montré les travaux fondateurs de Dubar (1996) ou Sainsaulieu (1977). La logique compétence disqualifie ainsi les identités de retrait (désignant chez Sainsaulieu les individus désinvestis dans leur rapport au travail, souvent disqualifiés et exprimant un sentiment de « déclassé ») et conduit à la marginalisation des salariés qui ne peuvent apporter la preuve des compétences attendues et formalisées dans les référentiels.

### **3.4. Le ninisme ou l'impossibilité d'une pensée paradoxale sur les outils de gestion**

Le ninisme est une figure de rhétorique qui fait mine de mettre en balance deux contraires pour au final les rejeter tous les deux. Barthes (1957, p. 241) y voit une forme de pensée magique par laquelle « *On renvoie dos à dos ce qu'il était gênant de choisir. On fuit le réel intolérable en le réduisant à deux contraires qui s'équilibrent dans la mesure seulement où ils sont formels, allégés de leur poids spécifique* ». Le mythe peine ainsi à penser le paradoxe, à envisager d'autres lectures alternatives du monde ; il tend vers le simple et l'universel plutôt que le complexe et le contingent : « *En passant de l'histoire à la nature, le mythe fait une économie : il abolit la complexité des actes humains, leur donne la simplicité des essences, il supprime toute pensée dialectique, toute remontée au-delà du visible immédiat, il organise le monde sans contradictions, parce que sans profondeur, étalé dans l'évidence* » (Barthes, 1957, pp. 230-231).

La tradition rationaliste qui a longtemps dominé la pensée sur les outils de gestion a souvent consacré une pensée dichotomique et l'idée selon laquelle les outils de gestion emportent nécessairement un usage univoque. Comme « technologie invisible » (Berry, 1983), les travaux du CRG avaient souligné la force structurante des outils de gestion, leur propension à normaliser les comportements, les acteurs ayant tendance à privilégier les critères sur lesquels *in fine* leur performance sera évaluée. Une tradition critique de la sociologie à la française s'inscrit dans le même prolongement, soulignant, souvent à partir de grilles foucaaldiennes, la force coercitive des outils, leur dimension « disciplinante » et leur capacité à exercer un pouvoir réticulaire, s'incarnant dans autant de micro-dispositifs (des systèmes d'évaluation, des tableaux de bord, des outils de reporting, etc.). Il faudra attendre les travaux fondateurs du CGS (Aggeri et Labatut, 2010) et en particulier l'ouvrage de Moisdon (1997), pour s'extraire de ce prisme instrumental et envisager d'autres modes d'usage des outils : investigation du fonctionnement organisationnel, exploration du nouveau, changement et apprentissage organisationnel. La « perspective appropriative » (Grimand, 2006, 2012) que nous avons, avec d'autres, développé sur les outils de gestion, rend davantage justice à leur dimension paradoxale en soulignant leur caractère simultanément habilitant et contraignant et en récusant la dichotomie entre conception et usage.

Le champ de la RSE, en quête d'un modèle intégrateur, a pu parfois céder à la tentation du ninisme, s'efforçant ainsi d'effacer les controverses qui se déploient en son sein. La comptabilité socio-environnementale en constitue l'illustration : l'émergence du reporting intégré et de la notion de performance globale qui en constitue le socle, effacent les tensions conflictuelles, parfois irréconciliables qui s'instaurent entre les dimensions économique, sociale et environnementale de la performance. On ajoutera que le reporting intégré, de ce point de vue, ne remet pas fondamentalement en cause le dogme de la maximisation de la valeur actionnariale. De la même manière, l'usage du *balanced scorecard*, outil de contrôle



multidimensionnel, articulant la performance financière à trois causes racines (la proposition de valeur pour le client, la maîtrise des processus clés, la capacité d'apprentissage), ne dit rien des tensions se nouant dans les relations entre les axes du tableau de bord prospectif.

Dans un travail sur les paradoxes de la RSE (Grimand et al., 2014), centré sur l'étude longitudinale du déploiement de la norme ISO 26 000 dans une ETI de l'agro-alimentaire, nous montrons comment la prégnance d'une approche instrumentale de la RSE - qui trouve à s'exprimer dans la littérature sur le business case de la RSE - contribue à la naturalisation du concept, gommant toute trace de contradiction ou de controverse. Index, labels, normes et autres dispositifs de reporting intégré, entendent dès lors soumettre la RSE à la mesure, alimentant ce que Vogel (2008) dénomme « les marchés de la vertu ». A rebours de cette conception, nous défendons à l'instar de Gond et Igalens (2010) une vision socio-cognitive de la RSE qui en fait un ordre temporaire et négocié, une démarche d'apprentissage organisationnel, à l'interface entre entreprise et société. Cette tension entre deux visions de la RSE - instrumentale et socio-cognitive - expose la démarche RSE déployée au sein de l'ETI étudiée à de nombreux paradoxes : entre la logique de standardisation poussée par la norme et les spécificités d'une ETI familiale avec un ancrage territorial marqué, ou bien encore entre la logique de transversalité propre à l'ISO 26 000 et la logique de silos fonctionnels prévalant au sein de l'entreprise. S'y ajoutent une tension entre le stratégique et l'opérationnel (les patrons de *Business Units* éprouvant des difficultés à intégrer les enjeux RSE dans le pilotage de leur activité), voire des conflits quant à la représentation même des finalités de la démarche RSE (source d'avantage concurrentiel ou levier pour redynamiser et réactualiser le modèle culturel fondateur).

Nos résultats montrent ainsi que dans le déploiement de l'ISO 26 000 se joue la coexistence délicate de deux enjeux : celui qui consiste à normer les usages de l'outil, et celui qui consiste à en exploiter la flexibilité interprétative, à ouvrir un espace aux capacités d'autonomie et d'interprétation des acteurs. Aggeri et Acquier (2008) insistent de ce point de vue sur la complémentarité des deux perspectives, soulignant combien l'approche instrumentale et l'approche socio-cognitive de la RSE se nourrissent l'une l'autre. Dans cette perspective, le déploiement d'une démarche RSE devient « *un double processus de conception, où les dynamiques d'apprentissage alimentent et sont structurées par les dynamiques de normalisation* ».

### **3.5. La tautologie ou l'art de l'esquive**

La tautologie est un procédé rhétorique qui consiste à définir le même par le même. Pour Barthes, la tautologie marque un refus de la complexité pour s'abriter derrière l'argument d'autorité quand le réel nous résiste. Comme le dit joliment le philosophe : « *Il y a dans la tautologie un double meurtre : on tue le rationnel parce qu'il vous résiste ; on tue le langage parce qu'il vous trahit* » (Barthes, 1957, p. 241). Parce qu'elle traduit une forme de renoncement face au réel qui se dérobe, la tautologie a tendance à réifier l'objet qu'elle prétend saisir, fondant « *un monde mort, un monde immobile* » (Barthes, 1957, p. 241).

Entreprise libérée, talents, management bienveillant, marketing expérientiel... la littérature professionnelle et parfois la production académique sont remplies de ces mots éponge censés annoncer la prochaine révolution managériale, et s'enrichissant de tous les sens de ceux qui les emploient. L'instrumentation de gestion des compétences, telle qu'elle s'incarne dans les référentiels, illustre bien les apories de ce raisonnement tautologique. Appréhendée comme ce qui est sous-jacent à l'action et non l'action elle-même (Michel, 1993), la compétence

échappe ainsi à qui veut la saisir, d'où la tentation de la réduire à ses manifestations visibles, ses aspects les plus codifiables : l'activité, la performance, les comportements. Or, la traduction de la compétence en une liste d'activités précédées de l'expression « être capable de » - formulation courante pour constituer les référentiels métiers - échoue à saisir le travail réel. Comme le rappelle à juste titre Malglaive (1994), organiser l'ingénierie pédagogique sur la base des seuls « être capable de » ne désigne en réalité aucune compétence et n'est qu'un moyen rhétorique d'énonciation des tâches constitutives d'une activité. L'usage du triptyque savoir/savoir-faire/savoir-être pour organiser la description dans les référentiels n'est qu'un avatar supplémentaire du raisonnement tautologique : fondé sur des dichotomies séculaires (formel/informel, explicite/tacite, transversal/spécifique, etc.), il élude les processus par lesquels ces termes entre respectivement en opposition (Stroobants, 1993). Dès lors, ne faut-il pas reconnaître avec humilité que « *L'accumulation de savoirs (dont on ne sait pas ce qu'ils sont ni comment ils sont mobilisés), de savoir-faire (qui ne sont qu'une liste d'activités) et de savoir-être (dont on ne sait pas ce qu'ils sont) ne permet pas à elle seule d'expliquer l'action réussie* » (Michel, 1993, p. 47).

Le problème du raisonnement tautologique tient à ce qu'il s'auto-alimente dans un processus infini. La traduction de la compétence en miroir par l'activité qu'elle est réputée servir, amène ainsi à saturer les référentiels de compétences de micro-tâches élémentaires, dans une vaine tentative pour codifier le travail. La mobilisation subjective qu'engage ce dernier, l'intelligence pratique, les « arts de faire », sont ainsi relégués au second plan derrière sa face objective. Dit autrement, le *jugement d'utilité* l'emporte sur le *jugement de beauté* (Dejours, 1995).

### **3.6. La quantification de la qualité : comprendre le réel à meilleur marché**

La quantification de la qualité est le procédé par lequel toute qualité se trouve réduite à une quantité, façon pour Barthes de comprendre le réel à meilleur marché. Ce procédé rhétorique apparaît en filigrane de la plupart des figures précédentes (réduire l'objet à une mesure est aussi une façon de lui ôter toute épaisseur historique). Ainsi naturalisé, l'objet devient mesurable, et, *in fine*, gérable. Cette quantification de la qualité ne fait pas que réifier le social ; elle est aussi performative, produit des effets structurants sur les processus de décision. L'étude de Vézinat (2011) sur les mutations de l'organisation du travail à la Banque Postale, montre ainsi la force structurante d'un logiciel de segmentation de la clientèle. L'étiquetage et la catégorisation des clients, à l'aune de différents critères - âge, besoins connus, ancienneté de la relation, etc. - incite dès lors les conseillers particuliers à identifier les clients les plus « rentables » et à réorganiser leur activité de sorte à leur consacrer plus de temps.

Inscrivant son travail dans une perspective explicitement foucauldienne, Townley (1993) propose une perspective renouvelée de la GRH, en mobilisant une approche généalogique des pratiques et outils dans lesquels elle s'incarne. Cette perspective lui permet d'assimiler la GRH à une technologie du pouvoir, reposant sur la quantification et la mesure et le pouvoir classificateur de la science moderne. La classification des emplois, en particulier quand elle repose sur des méthodes analytiques par points, constitue une illustration typique de cette quantification de la qualité. La « pesée » de chaque emploi s'opère à travers une série de critères classants, se déclinant eux mêmes en différents degrés. La hiérarchie des salaires qui en résulte se trouve ainsi parée des atours du raisonnement scientifique, les écarts de rémunération et de positions sociales se trouvant légitimés par une méthode réputée indiscutable. L'artifice de la mesure occulte ici les conventions sociales dont elle est le fruit ;

or, la classification des emplois n'est pas qu'une opération analytique, elle est aussi l'expression d'un jugement social et de rapports de force. La mise en avant de la mesure fait ainsi écran à des enjeux plus sensibles (le choix des critères classants, la nature de leur pondération...) dont l'expérience montre qu'ils relèvent autant d'une construction sociale que d'une analyse raisonnée du travail. A la fois « abrégés du bon » et « abrégés du vrai » pour reprendre la jolie formule que Michel Berry a empruntée à Claude Riveline (Berry, 1983, p. 8), les outils de gestion, en focalisant l'attention sur certains traits des situations de gestion à l'œuvre, en filtrant et diffusant l'information « légitime », contribuent à façonner un ordre social.

### 3.7. Le constat : l'adoption plutôt que l'appropriation

Le constat est le procédé par lequel le mythe tend au proverbe, autrement dit à une forme de vérité universelle, à la réification, au renforcement de l'ordre établi. De fait, « *Le constat n'est plus dirigé vers un monde à faire ; il doit couvrir un monde déjà fait, enfouir les traces de cette production sous une vérité éternelle* » (Barthes, 1957, p. 243). La légitimité de l'outil de gestion est ici posée comme contingente à celle de celui qui le porte, l'outil véhiculant une vérité « *qui s'arrête sur l'ordre arbitraire de celui qui la parle* » (Barthes, Ibid, p. 243).

Cette figure du constat, on l'aura compris, contient d'une certaine manière toutes les autres : si l'outil se trouve à ce point naturalisé, c'est aussi parce qu'il n'est ni historicisé ni contextualisé, confondu avec sa mesure, ramené au statut de « bonne pratique », conçu comme une simple extension de la pensée managériale, excluant toute controverse à son endroit. La simple évocation de l'outil se suffit à elle-même ; sa puissance symbolique et l'image de rationalité qu'il véhicule, en font un mythe institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). En d'autres termes, l'adoption de l'outil importe ici davantage que son appropriation.

De façon ironique, on observera que c'est parfois le déficit d'instrumentation qui sous-tend la figure rhétorique du constat. Ainsi en va-t-il de l'idéal-type de l'entreprise libérée, dont on admettra qu'il reste faiblement outillé : Quelle instrumentation pour la gestion des carrières dans un contexte de réduction de la pyramide hiérarchique ? Quelles modalités de reconnaissance des compétences acquises dans la rémunération ? Quelle instrumentation de la notion de compétence collective adaptée au périmètre de l'ilot de production ou de l'équipe semi-autonome ? A procéder exclusivement par « cadrages relationnels » (David, 1998), autrement dit en tentant d'impulser de nouveaux comportements (l'autonomie, la coopération...), au détriment d'un « cadrage par les connaissances », l'entreprise libérée risque d'en rester au stade de l'injonction.

## Conclusion

Au terme de notre analyse, nous pouvons, nous appuyant sur la grille sémiotique de Barthes, en tirer quelques enseignements quant aux outils de gestion et leurs modes d'usage, ce que nous synthétisons dans le tableau 1.

**Tableau1. Synthèse des enseignements d'une lecture barthienne des outils de gestion**

<b>La rhétorique de la vaccine</b>	Les outils de gestion fonctionnent comme des « moteurs d'attention » conduisant à évacuer certaines controverses et points aveugles liés à leur usage.
	Les outils de gestion sont nécessairement situés dans un

<b>La privation d'histoire</b>	contexte historique, socio-politique, idéologique, culturel. Les penser comme des objets universels et an-historiques constitue un frein à leur appropriation
<b>L'identification</b>	Tout outil de gestion fait l'objet d'une « flexibilité interprétative », ouvre la voie à une pluralité de registres de sens. Faire de l'outil le simple réceptacle/prolongement des intentions des concepteurs ne permet pas de penser les usages émergents autour de l'outil.
<b>Le ninisme</b>	Les outils de gestion sont un révélateur des paradoxes organisationnels en même temps qu'un des moyens de leur régulation. Analyser les outils de gestion suppose de renoncer à une pensée dichotomique et de dépasser les oppositions conception / usage, technique/social, usages prescrits / usages émergents, etc.
<b>La tautologie</b>	La conception « représentationniste » des outils, en en faisant des miroirs du réel et en cédant à la fiction de la prescription totale, amène au raisonnement tautologique.
<b>La quantification de la qualité</b>	L'artifice de la mesure contribue à la naturalisation des outils de gestion et leur réification. Le recours à la mesure ne doit pas dispenser d'analyser les jeux socio-politiques et institutionnels que cristallisent les outils de gestion.
<b>Le constat</b>	L'adoption des outils aux seules fins de légitimation de l'action risque de créer du découplage. La mise en oeuvre d'un couplage lâche entre la philosophie gestionnaire de l'outil, sa forme, les relations entre acteurs peut être un moyen, dans ce cadre, de concilier les enjeux de légitimation et ceux liés à l'action collective.

Comme le dit très joliment Barthes (ibid. p. 243), le mythe réifie l'objet dont il parle, ne permet pas d'en saisir ni la genèse ni la dynamique : « *(Le mythe) n'a de cesse d'aveugler la fabrication perpétuelle du monde, de le fixer en objet de possession infinie, d'inventorier son avoir, de l'embaumer, d'injecter dans le réel quelque essence purifiante qui arrêtera sa transformation, sa fuite vers d'autres formes d'existence* ». Il ne s'agit pas ici de nier ou de renoncer à la dimension performative du mythe : après tout, si certaines innovations managériales finissent par s'imposer, c'est sans doute parce qu'elles véhiculent un imaginaire qui entre en résonance avec les attentes de la société.

Explorer les ressorts de cet imaginaire, le déconstruire pour en comprendre la puissance symbolique, mais aussi les points aveugles, est donc une tâche à laquelle devraient s'atteler les concepteurs d'outils de gestion. Cet exercice est périlleux, tant il amène à se situer constamment sur une ligne de crête entre l'entreprise salutaire de démystification et cette croyance vaine selon laquelle il serait possible d'approcher l'outil en substance, au point de lui ôter toute flexibilité interprétative et toute faculté d'appropriation pour les acteurs auxquels il s'adresse : « *Nous voguons sans cesse entre l'objet et sa démystification, impuissante à rendre sa totalité : car si nous pénétrons l'objet, nous le libérons mais nous le détruisons ; et si nous lui laissons son poids, nous le respectons, mais nous le restituons encore mystifié* » (p. 247).

## Bibliographie

- Acquier, A. et F. Aggeri (2008), Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE, *Revue Française de Gestion*, Vol. 34, n°180, pp. 131-157.
- Aggeri, F. et J. Labatut (2010), La gestion au prisme de ses instruments. Une analyse généalogique des approches théoriques fondées sur les instruments de gestion, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 13 n° 3, pp. 5-37.
- Barthes, R. (1953), *Le degré zéro de l'écriture*, Editions du Seuil, Paris.
- Barthes, R. (1957), *Mythologies*, Editions du Seuil, Paris.
- Barthes, R. (1965), *Eléments de sémiologie*, Denoël/Gonthier, Paris.
- Barthes, R. (1970), *L'empire des signes*, Skira, Paris.
- Barthes, R. (1977), *Fragments d'un discours amoureux*, Editions du Seuil, Paris.
- Becker, E. (1971), *The birth and death of meaning*, New York : Free Press, 2<sup>nd</sup> édition.
- Becker, E. (1973), *The denial of death*, New York : Free Press.
- Brunsson, N. (1982), The irrationality of action and action rationality : decisions, ideologies and organizational actions. *Journal of Management Studies*, Vol. 19 n°1, pp. 29-44.
- Berry, M. (1983), *Une technologie invisible ? Le rôle des instruments de gestion dans l'évolution des systèmes humains*, Paris, Ecole Polytechnique.
- Cabin, P. (1999), Les mythes de l'entreprise, in *Les organisations*, Editions Sciences Humaines, pp.279-284.
- Casalegno, J. (2017). L'entreprise libérée : une mythologie de contestation pour libérer l'imaginaire dans les organisations ?. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 56, pp. 225-245
- Castoriadis, C. (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Seuil.
- Chiapello, E. (2012), La construction comptable de l'économie in Nikitin, N. et C. Richard, *Comptabilité, Société, Politique. Mélanges en l'honneur du professeur Bernard Colasse*, pp. 127-140.
- Detchessahar, M. et B. Journé (2007). Une approche narrative des outils de gestion, *Revue française de gestion*, Vol. 5 n°5, pp. 77-92.
- Di Maggio, P. et W. Powell (1983), The iron-cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Journal of Sociology*, Vol. 48, pp. 147-160.
- David, A. (1998), *Outils de gestion et dynamique de changement*, *Revue Française de Gestion*, n°120, Septembre-Octobre, pp. 44-59.
- Dubar, C. (1991), *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*, Paris, Armand Colin.
- Dujarier, A.M. (2015), *Le management désincarné. Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, La Découverte.
- Eliade, M. (1963), *Aspects du mythe*, Paris, Gallimard.
- Enriquez, E. (1992), *L'organisation en analyse*, Paris, PUF.
- Eynaud, P. ; Mall Laurent, J. et D. Mourey (2016), Comment penser les outils en sciences de gestion ? in de Vaujany F.X. ; Hussenot, A. et J.F. Chanlat (Eds), *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Paris, Economica, pp. 157-176.

- Gilbert, P. ; Raulet-Croset, N. et A.C. Telborg (2017), L'entreprise libérée : innovation managériale ou simple avatar du management participatif, *Gérer et Comprendre*, n°127, mars, pp. 38-49.
- Gond, J.P. et J. Igalens (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Paris, Coll. « Que sais-je ? », 2<sup>ème</sup> édition.
- Grimand, A. (2006) (Coord.), *L'appropriation des outils de gestion. Vers de nouvelles perspectives théoriques ?*, Presses Universitaires de Saint-Etienne.
- Grimand, A. (2012). L'appropriation des outils de gestion et ses effets sur les dynamiques organisationnelles : le cas du déploiement d'un référentiel des emplois et des compétences. *Management & Avenir*, vol. 54, n° 4, pp. 237-257.
- Grimand, A. (2013), La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier, *Revue Internationale PME*, vol. 26, n°3-4, pp. 89-115.
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I. & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue française de gestion*, Vol. 3, n°3, pp. 133-148.
- Hatchuel, A. (2000), Quel horizon pour les sciences de gestion ? Vers une théorie de l'action collective, in David, A. ; Hatchuel, A. et R. Laufer, *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege, pp. 7-44.
- Hatchuel, A. et B. Weil (1992), *L'expert et le système. Quatre histoires de systèmes experts*, Economica, Paris, 264 p.
- Lorino, P. (2001), La gestion de la connaissance dans l'entreprise et le rôle instrumental des systèmes d'information et de gestion, *Signaux*, n°96, Septembre, pp. 33-42.
- Lorino, P. (2005), Théorie des organisations : sens et action. Le cheminement historique du rationalism à la genèse instrumentale des organisations, in R. Teulier et P. Lorino (Eds.), *Entre connaissance et organisation de l'activité collective. L'entreprise face au défi de la connaissance*, La Découverte, pp. 54-71.
- Malglaive, G. (1994), Compétences et ingénierie de formation, in Minet F. et al. (Dir.), *La compétence : mythe, construction ou réalité*, L'Harmattan, collection « Logiques sociales », pp. 153-168.
- March, J. (1999), Les mythes du management, *Gérer et Comprendre*, n°57, pp. 4-12.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977), Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony, in Zey-Ferrel M. et M. Aiken (Eds.), *Complex Organizations : Critical Perspectives*, Glenview, Scott, Foresman.
- Michel, S. (1993), *Sens et contresens des Bilans de Compétences*, Paris, Editions Liaisons.
- Moidson, J.C. (Dir.) (1997), *Du mode d'existence des outils de gestion*, Séli Arslan.
- Sauvageot, A. (2004), article « Mythes » in Mucchielli A., *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences sociales*, Armand Colin, 2<sup>ème</sup> édition, pp. 161-164.
- Sainsaulieu, R. (1977), *L'Identité au travail, Les effets culturels de l'organisation*, Presses FNSP.
- Stroobants, M. (1993), *Savoir faire et compétences au travail. Une sociologie de la fabrication des aptitudes*, Editions de l'Université Libre de Bruxelles, Coll. « Sociologie des organisations ».
- Townley, B. (1993), Foucault, power/knowledge and its relevance for Human Resource Management, *Academy of Management Review*, Vol. 18, pp. 518-545.

Vézinat, N. (2011), Surveiller les professionnel, fichier les clients : étude des contrôles de la Banque Postale, *Sociologies Pratiques*, Vol. 22, pp. 35-47.