Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens dans les organisations

Patrick Fleurentdidier

▶ **To cite this version:**

Patrick Fleurentdidier. Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens dans les organisations. Sciences de l'Homme et Société. Université Paris 12, 2023. Français. NNT : . tel-04408833v1

HAL Id: tel-04408833

https://hal.science/tel-04408833v1

Submitted on 22 Jan 2024 (v1), last revised 19 Mar 2024 (v2)

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.

Université Paris-Est Créteil
Organisations, Marchés et Institutions
Institut de Recherche en Gestion (EA 2354)

CONTRIBUTION DES MYTHES ORGANISATIONNELS À LA CONSTRUCTION DE SENS DANS LES ORGANISATIONS

THÈSE

Pour l'obtention du titre de docteur en Sciences de Gestion

Présentée et soutenue publiquement par

Patrick FLEURENTDIDIER

JURY

Directeur de recherche :	**Christophe TORSET** Professeur à l'IAE Paris-Est
Rapporteurs :	**Cécile BELMONDO** Professeure à l'IAE Lille
	Isabelle VANDANGEON-DERUMEZ Professeure à l'Université Évry-Val d'Essonne / Paris-Saclay
Suffragants :	**Joan LE GOFF** Professeur à l'IAE Paris-Est
	Hélène PETON Maître de conférences HDR à l'IAE Paris-Est
	Benoît HABERBUSCH Commandant de Gendarmerie, historien au centre de recherche de la Gendarmerie nationale

Le 12 décembre 2023

L'Université n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

REMERCIEMENTS

Il y a maintenant près de cinq ans, j'envisageais l'écriture de ces remerciements comme la matérialisation d'un sommet gravi graduellement, continuellement, presque paisiblement. J'avais un sujet, un terrain d'étude, un laboratoire de recherche et de l'envie. Bien sûr, j'avais aussi en tête les récits de mes collègues lorsqu'ils me racontaient, encore émus, leurs propres années de doctorat, parfois fort lointaines. J'y percevais une forme d'héroïsation de soi – ce concept a hanté mes réflexions (nous y reviendrons) – que j'attribuais à de l'idéalisation a posteriori, ou à des discours attendus tout en songeant en mon for intérieur que rédiger une thèse ne devait pas être si difficile qu'ils le disaient. Quelle naïveté ! (Arrogance ?) À vrai dire, j'étais loin d'imaginer que ce travail m'occuperait autant et susciterait des périodes de doutes parfois profonds.

À l'heure de l'écriture de ces lignes, je retiens avant tout les belles rencontres, stimulantes intellectuellement.

En premier lieu, je remercie très chaleureusement mon directeur de thèse, Christophe Torset, pour son soutien, son écoute et la richesse de nos échanges. Il m'a accompagné avec la bonne distance et m'a proposé des axes de réflexion qui ont orienté mon travail et m'ont permis, j'en suis convaincu, d'aller au bout de mon projet.

Je souhaite également remercier Florence Allard-Poesi qui m'a accompagné durant les premiers mois de ma démarche. Ses apports et son professionnalisme m'ont conduit vers la piste prometteuse du *sensemaking*.

Mon comité de suivi de thèse a, lui aussi, joué pleinement son rôle. Merci à Hélène Peton pour ses suggestions et sa bonne humeur, et à Jean-Luc Morisseau pour son enthousiasme communicatif arrivé au bon moment – mais aussi pour m'avoir guidé vers un dialogue entre interactionnisme et structuralisme.

Je pense aussi à tous les chercheurs qui se sont penchés sur mon travail ou, plus simplement, ont échangé avec moi : Gérard Koenig – merci pour la note de relecture de mon travail –, Julienne Brabet, qui m'a aiguillé vers des travaux autour

du mythe personnel, Amina Djedidi et son aide précieuse pour me former à NVivo, Philippe Monin pour sa lecture de mon travail en vue du congrès de l'Association internationale de management stratégique (AIMS), la communauté des doctorants (ils ne le sont plus maintenant), Marc Desban et Anis Jounaid pour le partage continu d'expérience et autres « trucs et astuces ».

Mon laboratoire a joué un rôle majeur. Je remercie Emmanuelle Dubocage, sa directrice, pour son soutien attentionné. Merci aussi à Cécilia Chapuy-Delille de m'avoir si souvent guidé dans les méandres de notre administration.

Je dois bien sûr énormément à mes anciens collègues, qui ont répondu présent pour mon étude au sein de Dimension 4, ainsi qu'à la Gendarmerie nationale pour m'avoir ouvert si grand ses portes – en particulier le colonel Julien Guttmann, directeur des enseignements de l'École des officiers de la Gendarmerie nationale (EOGN), son successeur le colonel Sung-Dae Faucon et le directeur de l'école, le général de division Laurent Bitouzet, qui m'ont permis de réaliser mon travail de recherche dans leur vénérable institution. Je veux, bien entendu, remercier tous les autres acteurs que j'y ai rencontrés. J'en citerai quatre, ne pouvant malheureusement les citer tous : le commandant Benoît Haberbusch, historien, pour nos échanges, ses conseils de lectures et sa mise en relation avec la communauté, la lieutenante-colonelle Roselyne Germain, psychologue, et la lieutenante-colonelle Sylvie Clément, sociologue, pour leurs apports et le temps qu'elles m'ont consacré, et pour finir le colonel Pascal Cheylan pour son réseau.

Je garde Sébastien L'Arvor pour la fin. Merci pour la retraite bretonne, le gîte et le couvert pendant de longues semaines de mise au vert, mais aussi, surtout, pour ses relectures, son écoute et ses questions pertinentes.

À Marie-Charlotte, Valentine, Emma et Anatole.

Septembre 2023

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE 15

ET CADRAGE THÉORIQUE 15

CHAPITRE 1 19

LES MYTHES DANS LES ORGANISATIONS, OBJETS D'ÉTUDE PARTICULIÈREMENT RICHES 19

1. Rôles des mythes dans les organisations 22
2. La construction des mythes dans les organisations 34
3. Une imbrication entre mythes organisationnels et mythes personnels et individuels 51

CHAPITRE 2 61

LE SENSEMAKING COMME CADRE CONCEPTUEL 61

1 Le *sensemaking* : définition, émergence et propriétés 62

2 Les apports des théories de la traduction au *sensemaking* 78

PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE 91

CHAPITRE 3 93

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 93

1. Position du chercheur et cadrage épistémologique 94
2 Un design de recherche fondé sur des résultats de premier niveau (terrain exploratoire) puis de second niveau (terrain d'approfondissement) ... 114
3 Recueil et analyse des données 134

CHAPITRE 4 161

ANALYSE DE PREMIER NIVEAU ; DIMENSION 4 161

1. Mise en évidence de mythes organisationnels vivants, acceptés, inspirants qui peuvent guider l'action 164
2 Des dimensions individuelles qui interagissent avec les mythes organisationnels pour les rendre actionnables comme réserves de sens 187
3 Un alignement individuel avec l'organisation qui évolue dans le temps 200

CHAPITRE 5 209

ANALYSE DE SECOND NIVEAU 209

1. Qualification de l'équivocité ; de l'importance d'une dimension longitudinale 213
2. Analyse de la relation aux mythes organisationnels 235

3. Des dimensions individuelles fondamentales qui correspondent au concept de mythe individuel 253
PARTIE III : MISE EN PERSPECTIVE ET CONCLUSION 271
CHAPITRE 6 275
MISE EN PERSPECTIVE DES APPORTS ET DISCUSSION 275
1 Apports théoriques de la recherche 275
2 Apports méthodologiques et pratiques de notre recherche 300
CONCLUSION GÉNÉRALE 315
1 Synthèse générale de la recherche 316
2 Évaluation de notre recherche 317
3 Limites de notre recherche et proposition de pistes à explorer 320
BIBLIOGRAPHIE 327
TABLE DES MATIÈRES 339
TABLE DES ILLUSTRATIONS 346
TABLE DES IMAGES 348
TABLE DES TABLEAUX 349
TABLE DES ANNEXES 350

INTRODUCTION GÉNÉRALE

« Je suis le Roi de Salem », avait dit le vieillard.
« Pourquoi un roi bavarde-t-il avec un berger ? » demanda le jeune homme gêné […].
« Il y a plusieurs raisons à cela. Mais disons que la plus importante est que tu as été capable d'accomplir ta Légende Personnelle ».
Le jeune homme ne savait pas ce que voulait dire « Légende Personnelle ».
« C'est ce que tu as toujours souhaité faire. Chacun de nous, en sa prime jeunesse, sait quelle est sa Légende Personnelle ».

Paulo Coelho, *L'Alchimiste*

Le présent travail de recherche trouve son origine dans une expérience personnelle vécue il y a quelques années, alors que je venais tout juste d'être promu au poste de directeur national des ventes de Dimension 4[1], équipementier sportif international de premier plan. En quelques décennies, cette multinationale a créé et développé une marque très forte, centrée autour de valeurs liées à la performance individuelle et au succès, et a su associer son image à des athlètes mondialement connus.

Nous étions en 2008, au cœur d'une crise planétaire particulièrement sévère. Les revenus du groupe étaient orientés à la baisse en raison de la chute générale de la consommation. Dans ce contexte tendu et nerveux, les dirigeants avaient initié en début d'année une réorganisation interne profonde et, à plusieurs égards, déstabilisante. L'objectif annoncé était d'alléger les effectifs et les coûts de l'organisation, mais aussi de préparer la sortie de crise. La société qui était jusqu'alors organisée, au niveau mondial, en trois domaines d'activités stratégiques

[1] Les noms ont été changés pour respecter l'anonymat.

autour de typologies industrielles de produits – chaussures, textile et équipements – se restructurait autour de pôles de consommation liés à la pratique, comme le football, la course à pied, la mode ou encore la forme physique.

Alors que je n'avais pris le poste de directeur national des ventes que depuis quelques semaines, je n'avais plus de supérieurs hiérarchiques directs pour me guider ou valider mes choix. Et pour cause, dans cette période de battement et de flou liée au passage à la nouvelle structure, certains étaient sur le départ et de nombreux postes étaient encore vacants. Mon équipe était elle-même en (re)construction avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs et des recrutements en cours. Il convient également de préciser que la dimension du poste qui venait de m'être confié dépassait largement celle de mes fonctions précédentes, puisque je devenais responsable d'un volant d'affaires important et que j'étais dorénavant responsable d'une équipe de plus de cent personnes. Jusqu'alors, j'avais encadré une vingtaine de collaborateurs tout au plus, souvent de manière fonctionnelle plutôt que hiérarchique. Durant cette phase de prise de poste, j'étais donc assez peu sûr de mes actions, isolé dans une structure en mutation, et dans un climat déstabilisant lié au fait que de nombreux collaborateurs ne savaient pas exactement quelle fonction ils occuperaient dans la nouvelle organisation.

Or c'est précisément à ce moment que j'ai eu à faire face aux demandes de renégociation des conditions commerciales de deux de nos plus gros clients français, pour lesquelles je n'étais pas armé, ou trop novice. De fait, je n'étais pas expert du sujet et de nombreuses ramifications liées aux conditions commerciales échappaient alors à ma compréhension, comme les dimensions logistiques, de pilotage de la marque ou de ressources humaines.

Par la suite, je suis devenu un interlocuteur reconnu de ces questions tant en France qu'au niveau européen. Mais à ce moment précis, ces problématiques dépassaient largement mes compétences. La situation était d'autant plus déroutante que je ne pouvais pas me tourner vers des collègues que je ne connaissais pas ou que je n'identifiais pas.

La pression a atteint un sommet lorsque les clients ont menacé de rompre notre relation commerciale. J'en ai fait part au directeur général, lequel m'a simplement demandé de régler le problème « au plus vite », sans aucune orientation particulière et sans préciser quelle était ma marge de manœuvre. J'apprendrais plus tard que ce sujet n'était sans doute plus sa priorité, puisqu'il devait quitter l'entreprise seulement un mois après cet échange.

Dans le récit personnel que j'établis a posteriori de ma situation, je pense que des récits, des valeurs, des symboles ou encore des rituels m'ont permis de sortir de cette période de flottement et de doute pour engager des négociations avec mes nouveaux clients.

En effet, de nombreux récits circulaient dans l'organisation, mettant en scène des valeurs de courage, d'initiative et d'action. Les actions héroïques et légendaires des pères fondateurs de la société (voir notre analyse du récit de la création de l'entreprise au chapitre 4), d'employés ayant contribué de manière significative à son essor ou encore d'athlètes particulièrement emblématiques sont, par exemple, largement rappelées dans les prises de parole officielles des dirigeants, que ce soit lors des séminaires de ventes qui rythment l'année, des annonces des résultats ou des diverses activités de cohésion régulièrement déployées. Ces récits sont par ailleurs mis en scène au travers de photographies et objets d'époque – équipements, ballons, tenues d'athlètes transformés en véritables icônes … – présentés dans des vitrines et d'autres espaces dédiés dans les différents locaux du groupe, comme autant de « musées » à la gloire de leurs héros, avec des cartels bien documentés.

Le collaborateur « baigne » dans cet environnement. Dès son arrivée comme nouveau salarié, il se voit remettre les maximes de l'entreprise qui lui serviront de guide d'action ou du moins de guide comportemental. Lors de mon arrivée, ces maximes m'ont été expliquées par mes interlocuteurs du département des ressources humaines dans le cadre de mon planning d'intégration. Elles étaient au nombre de dix, que j'utiliserai à de nombreuses reprises par la suite, lors de mes prises de parole avec la force de vente ou avec mes clients. À titre d'exemple, citons «*be on the offense, always*», «*there is no finish line*», «*simplify and go*», ou encore «*remember*

the man»[2]. Cette dernière injonction fait référence à l'un des premiers salariés de Dimension 4, pionnier dans la narration de l'entreprise et par ailleurs entraîneur de l'équipe nationale d'athlétisme des États-Unis dans les années 1970, également à l'origine de nombreux nouveaux produits innovants du groupe. Je pense notamment à la semelle « *waffle* »[3], qu'il aurait fabriquée à partir de caoutchouc fondu dans le moule à gaufres de sa femme. Cette invention aurait permis, selon la légende, de créer le premier modèle innovant de la marque. En l'occurrence, cette semelle permettait d'amortir les chocs liés à l'impact du pied sur le sol lors de la pratique de la course à pied, tandis que les semelles plates du marché de l'époque s'avéraient traumatisantes pour les articulations. Ce produit rencontra un succès immédiat et fulgurant.

Cet environnement, ces récits héroïques, ces valeurs et ces artefacts sont devenus pour moi, comme pour les autres collaborateurs, des éléments du quotidien, de véritables mythes – étant entendu que le mot « mythe » était largement employé par les salariés sans être réellement défini. Ainsi, aussi bien l'action d'un grand sportif qu'un moment particulier de l'histoire de l'organisation, de prise d'initiative ou de résilience pouvaient se voir attribuer ce substantif. Ces récits, valeurs et symboles étaient constitutifs d'une véritable mythologie interne.

Le dictionnaire Larousse définit le mythe comme « des récits mettant en scène des actions imaginaires, des fantasmes collectifs, qui ont valeur d'allégorie philosophique et correspondent à un idéal humain, un modèle exemplaire »[4]. Le dictionnaire Robert, pour sa part, le qualifie de « récit fabuleux, souvent d'origine populaire, qui met en scène des êtres (dieux, demi-dieux, héros, animaux, forces naturelles) symbolisant des énergies, des puissances, des aspects de la condition humaine »[5]. Ces deux définitions mettent en avant la notion de récit, un récit

[2] « Être à l'offensive, toujours », « Il n'y a pas de ligne d'arrivée », « Simplifier et agir », « Se souvenir de l'homme ». Toutes les traductions sont libres.
[3] Gaufre.
[4] Site Larousse, consulté le 19 décembre 2022, sous le lien https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/mythe/53630
[5] Site LeRobert, consulté le 27 avril 2023, sous le lien https://dictionnaire.lerobert.com/definition/mythe

déformé, sans attribution clairement établie, servant à mieux représenter ou à donner un sens à des aspects mal appréhendés par l'homme.

Dans le récit que je reconstruis a posteriori, il ressort que ce sont les mythes que je « côtoyais » au quotidien qui m'ont permis de sortir de l'impasse dans laquelle je me trouvais, avec cette impossibilité de faire face à la demande de mes clients et à agir.

Je me souviens en particulier d'images, comme des flashs, d'illustres anciens démarchant leurs premiers clients ou créant une filiale européenne au début des années 1980 dans un bureau particulièrement exigu au centre d'Amsterdam. Leurs photographies sont affichées dans l'actuel siège très imposant de Dimension 4, à quelques kilomètres du lieu d'origine. Je me rappelle aussi les discours de cadres dirigeants de l'entreprise autour d'actions d'éclat ou d'athlètes eux-mêmes, lorsque l'équipe parvenait à puiser au plus profond d'elle-même des ressources et des solutions insoupçonnées pour aller à la victoire.

Je n'étais pas naïf. La dimension romanesque de ces récits, avec sa part d'imaginaire, ne m'échappait pas. Mais il me semble que ces mythes m'ont permis de surmonter le blocage que je vivais, de me lancer dans l'action et d'entamer ces fameuses négociations commerciales.

Quelques années plus tard, j'ai expérimenté un phénomène quasiment inverse : la perte de sens de ces mythes auxquels je croyais, ou auxquels j'avais voulu croire, dans un mécanisme que je qualifierais, à ce stade, de déconstruction de sens – à laquelle j'attribue ma volonté de quitter l'organisation, alors que j'étais devenu pleinement légitime dans mon poste et que mes résultats étaient au rendez-vous, ainsi qu'en attestent mes revues de performance annuelles avec mes supérieurs hiérarchiques. Ces mythes m'étaient devenus inaudibles, voire insupportables.

C'est précisément ce lien entre les mythes qui circulent dans les organisations et la capacité à surmonter ses blocages en période d'ambiguïté, de flou et d'incapacité à se mettre en action, que le présent travail vise à mieux comprendre. Les mythes jouent-ils un rôle dans la mise en action, en particulier lorsque l'individu se sent isolé et dépassé par une situation ?

Pour répondre à cette question, j'ai d'abord repris contact avec d'anciens collègues de Dimension 4. En effet, je cherchais à savoir si d'autres avaient vécu une situation semblable à la mienne. J'ai échangé avec des collaborateurs de l'entreprise sur une période s'étalant de début 2020 au printemps 2021, pour valider l'intérêt de ma question de recherche et confirmer que je n'étais pas un cas unique. Les réponses que j'ai obtenues m'ont conforté : la plupart, pour ne pas dire la totalité de mes interlocuteurs m'a affirmé avoir fortement cru aux différents mythes qui circulaient dans l'organisation, non pas comme des vérités absolues, car ces personnes mesurent bien leur part d'irréel, mais comme ce que l'on pourrait qualifier d'aide à l'action dans certains cas. À vrai dire, ces premiers résultats ne m'ont pas réellement surpris, car tout au long des années qui ont suivi mon départ de la société, j'avais continué à rencontrer des collaborateurs, avec lesquels j'avais échangé autour de cette notion de mythe. Mon approche n'était pas scientifique, mais elle a sans doute forgé, inconsciemment, une envie d'aller plus loin. En revanche, le rejet quasi systématique de ces mêmes mythes par les collaborateurs qui ont quitté l'organisation a constitué une réelle surprise pour moi. Me concernant, j'avais attribué ce phénomène à une matérialisation de ma frustration, voire une excuse, pour justifier et valider ma décision de quitter l'entreprise.

Ce premier travail m'a permis de valider la pertinence de ma question de recherche : il existe bien des mythes (que je qualifierai de mythes organisationnels en caractérisant ce concept) dans l'organisation, et ceux-ci semblent jouer un rôle lorsque l'individu peine à se mettre en action.

Afin de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et de qualifier plus précisément le « mythe » d'une part et les situations de doute d'autre part, j'ai souhaité poursuivre mon enquête empirique. Malheureusement, le terrain d'étude que constituait Dimension 4 s'est refermé[6]. Je me suis donc mis en quête d'une autre organisation pour mener à bien ce travail.

L'activation de mon réseau m'a permis d'identifier la Gendarmerie nationale. Cette organisation présente de nombreux avantages pour un sujet comme le mien.

[6] J'en explique les raisons dans le chapitre 3 consacré à la méthodologie de recherche.

D'abord, il s'agit d'une institution chargée d'histoire et de symboles, et porteuse de valeurs fortes. Ensuite, des « héros » sont régulièrement mis en avant pour leur abnégation, leur engagement et leur sens du sacrifice. En outre, lors d'une cérémonie de remise de diplômes à l'EOGN, à laquelle j'assistais en tant qu'enseignant et co-responsable du master en management des organisations de l'IAE Paris-Est (Institut d'Administration des Entreprises de l'Université Paris-Est Créteil) en juin 2021, un officier m'expliqua que la gorgone représentée sur les boutons dorés de la tenue tétra[7] que les officiers portaient ce jour-là visait à hypnotiser et à terrasser l'ennemi. La discussion qui s'ensuivit témoigne de l'intérêt de cet officier pour certaines histoires et valeurs de l'organisation. Il me raconta notamment une expérience personnelle qu'il avait vécue quelques années auparavant, alors qu'il venait d'être déployé en Afghanistan pour une mission de plusieurs mois. Il s'était alors trouvé dans une situation dans laquelle il éprouvait des difficultés à faire sens de son nouvel environnement, ce qui rendait ses décisions et son action compliquées, voire impossibles. Plus tard, lors d'un entretien particulièrement dense et fructueux de plus de trois heures, il m'expliquera qu'il avait in fine réussi à se mettre en action grâce à certaines valeurs, mais également à des récits auxquels il s'était référé. Cet échange en apparence anecdotique autour de simples boutons d'uniforme a finalement débouché sur plus de quarante entretiens dans la perspective de mieux comprendre le rapport qu'entretiennent les individus, en l'occurrence des officiers subalternes et supérieurs[8], avec les mythes qui circulent dans l'institution. Il constitue une partie importante de notre analyse.

Présentation de la partie I : cadre conceptuel de la recherche

La première partie de notre[9] thèse présente notre revue de littérature, pour définir notre cadre conceptuel de recherche. Nous y étudions tout d'abord des travaux

[7] Tenue de prestige portée lors des cérémonies officielles à l'EOGN

[8] Ce qui correspond aux grades de lieutenant à colonel

[9] J'adopte à partir de maintenant la première personne du pluriel, car elle permet une meilleure distanciation quant au propos, par comparaison avec les considérations précédentes qui relataient des expériences personnelles.

relatifs aux mythes et aux mythes organisationnels en sciences de gestion (chapitre 1), puis ceux relatifs à la construction de sens (chapitre 2).

Nous cherchons en premier lieu (chapitre 1) à caractériser les mythes, plus précisément les mythes organisationnels, et à en proposer une définition, car nous le verrons, même si leur intérêt est largement admis en sciences de gestion depuis quelques années, ce concept est loin de faire l'objet d'un consensus. Nous montrons notamment qu'il tend à se stabiliser depuis une vingtaine d'années autour du cadre conceptuel dit des « mythes organisationnels ».

Dans certains travaux, ces mythes sont définis comme des pensées fausses, voire trompeuses, une sorte d'utopie qui permettrait de comprendre des constructions irrationnelles résumées dans l'expression communément utilisée de « mythe ou réalité » (Gabriel, 1995 ; Trice & Beyer, 1993 ; Wood, 2010). Cette approche n'est toutefois pas celle que nous retenons, car nous pensons que les mythes sont des objets dont le rôle est d'aider tout groupe social à comprendre son environnement.

Comme base de discussion, nous partons de la définition présentée plus haut : les mythes sont des récits qui mettent en scène des actions imaginaires, des fantasmes collectifs, qui ont valeur d'allégorie philosophique et qui correspondent à un idéal humain, un modèle exemplaire. Cette première définition confirme qu'ils ont une fonction ou un rôle, comme déjà évoqué, et qu'ils sont le fruit de constructions sociales.

Nous notons qu'un glissement s'opère des « mythes » vers les « mythes organisationnels » dans des travaux plus récents, qui s'intéressent davantage à leur rôle dans l'interprétation de l'environnement et du sens qu'on peut lui donner pour agir (Bazin & Leclair, 2019 ; Berlinski et al., 2022 ; D. B. Holt, 2003; R. Holt & Popp, 2013 ; Labaki et al., 2019; Sapir, 2019). En tout état de cause, cette question de l'interprétation de l'environnement est centrale dans de nombreux travaux autour des mythes en sciences sociales (Barthes, 1957 ; Godelier, 2013 ; Vernant, 2017 ; Veyne, 1983).

Ce premier chapitre nous permet également d'introduire le concept du mythe individuel (Jung & Jaffé, 1967 ; Lacan, 1978 ; Lucchelli, 2006) et de le faire dialoguer

avec celui des mythes organisationnels pour proposer des articulations que nous mettrons à l'épreuve de nos terrains d'étude.

En second lieu (chapitre 2), nous nous intéressons aux situations de doute dans lesquelles l'individu ne parvient plus à faire sens de son environnement, car celui-ci est nouveau ou changeant, et étudions les travaux autour de la construction de sens, ou *sensemaking*, en sciences de gestion. Cette théorie s'intéresse au processus par lequel les individus ou groupes d'individus construisent ou fabriquent du sens pour agir dans un contexte particulier (Weick, 1995). Dans les situations de doute, ou pour lesquelles plusieurs interprétations sont possibles (Weick parle d'équivocité), les acteurs doivent trouver un sens pour se (re)mettre en action (Vidaillet, 2003). Dans ce processus de construction de sens, les acteurs sont notamment susceptibles de mobiliser ou de construire des histoires ou récits, qui, pour Weick (1995), sont essentiels en ce qu'ils permettent de rapporter des faits et de les mettre en cohérence.

Cette revue de littérature permet également d'affiner la question de recherche. Nous formulons la problématique suivante.

Dans quelle mesure les mythes organisationnels permettent-ils de surmonter des situations de doute, dans lesquelles l'individu n'arrive plus à se mettre en action ?

En d'autres termes, quelle est la contribution des mythes organisationnels à la construction de sens dans les organisations ?

L'objectif premier de notre recherche est de mieux comprendre les mythes organisationnels, de les définir et de les caractériser, et d'étudier comment ils participent de la construction de sens. Le second objectif vise à préciser comment les acteurs s'en saisissent et quels mécanismes sont à l'œuvre dans une approche *sensemaking*.

Présentation de la partie II : étude empirique

La deuxième partie de notre thèse nous permet de détailler notre approche de recherche et de présenter les résultats de notre étude.

Le chapitre 3 est consacré à notre épistémologie et à notre méthodologie de recherche. Nous y présentons notre position de chercheur et expliquons le choix qui en découle d'une approche qualitative pour répondre à notre question d'étude. Cherchant à comprendre la façon dont les acteurs interprètent leur environnement, nous sommes allés sur le terrain, le lieu d'exercice de leur activité. Cette partie nous permet également de retracer le cheminement de notre cadre conceptuel qui s'est stabilisé tardivement, plus de deux ans après avoir commencé notre travail. Nous présentons, et justifions, nos deux terrains d'étude : Dimension 4, dans une approche exploratoire, puis la Gendarmerie nationale, pour un travail d'approfondissement. Nous détaillons notre méthodologie de recueil et d'analyse des données en utilisant un logiciel de codage dédié aux études qualitatives, NVivo. Nous nous arrêtons sur des difficultés rencontrées et sur les pistes de réflexion et d'action envisagées pour les surmonter.

Les résultats de la recherche exploratoire au sein de Dimension 4 sont présentés au chapitre 4. Le chapitre 5 est consacré à notre analyse du second terrain, la Gendarmerie nationale.

Présentation de la partie III : mise en perspective et discussion

Cette troisième partie nous permet de proposer des apports d'ordre théorique, pratique et méthodologique (chapitre 6).

D'un point de vue conceptuel, nous proposons d'abord des apports au concept d'équivocité au centre du *sensemaking*. Nous montrons que le temps, la nature de la situation et des dimensions individuelles et structurelles influencent grandement les perceptions et la capacité à réduire cette équivocité. Nous contribuons ensuite à la connaissance des mythes organisationnels en proposant une qualification autour des apports structuralistes de Barthes, Lacan et Lévi-Strauss. Ainsi, nous définissons un modèle dynamique de naturalisation des mythes organisationnels autour de dimensions individuelles – les mythes individuels – et de schèmes dominants dans les organisations.

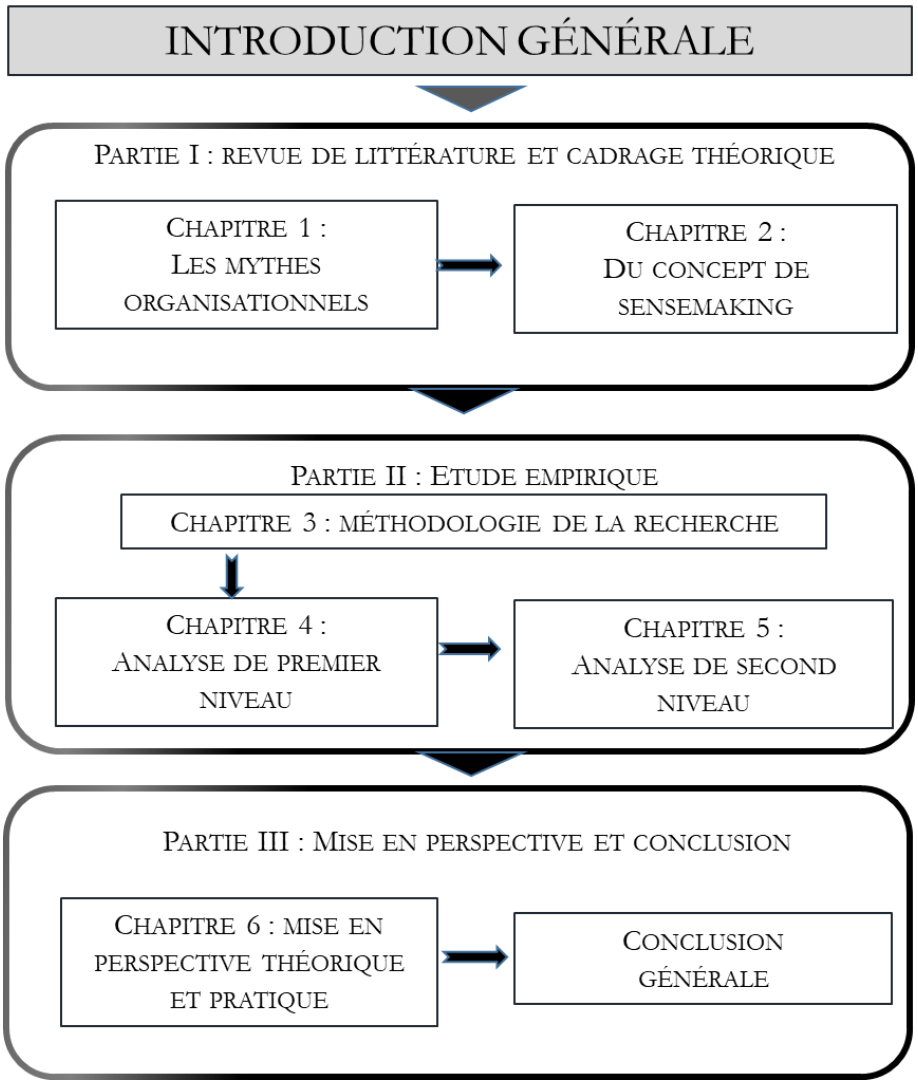
D'un point de vue pratique, la recherche souligne l'importance de la formation des collaborateurs, en particulier autour de problématiques managériales inscrites dans le temps long, et suggère des pistes d'accompagnement et d'aide à la prise de décision dans des situations de changement de poste ou d'évolution de carrière non souhaitées ou vécues difficilement.

D'un point de vue méthodologique, nous approfondissons notre approche de recherche qui trouve son origine dans une situation vécue personnellement. Situation que nous sommes allés tester sur le terrain même de son émergence pour obtenir des résultats que nous qualifions de premier niveau. Puis nous avons mis à l'épreuve ces résultats sur un autre terrain pour les aborder avec de nouvelles perspectives et formuler des résultats que nous appelons de second niveau.

La conclusion générale montre une prise de recul sur notre travail, en l'évaluant au travers de critères de qualité d'une méthodologie qualitative. Elle permet également d'en identifier les limites et de proposer des pistes de recherche futures.

La figure suivante reflète l'architecture de la thèse (Figure 1).

Figure 1 : Architecture globale de la thèse



PARTIE I

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRAGE THÉORIQUE

Nous cherchons à comprendre quelle est la contribution des mythes organisationnels à la construction de sens dans les organisations.

Cette première partie de notre thèse, consacrée à une revue de la littérature pour le cadrage théorique de la réflexion, se décline en deux chapitres (figure 2).

Le premier chapitre constitue une analyse de la littérature sur le concept de mythe. Nous montrons qu'un glissement s'opère dans le temps, en particulier depuis une vingtaine d'années, du concept de « mythe » vers celui de « mythe organisationnel » en l'enrichissant sensiblement pour en faire un objet de création de sens dans certaines approches.

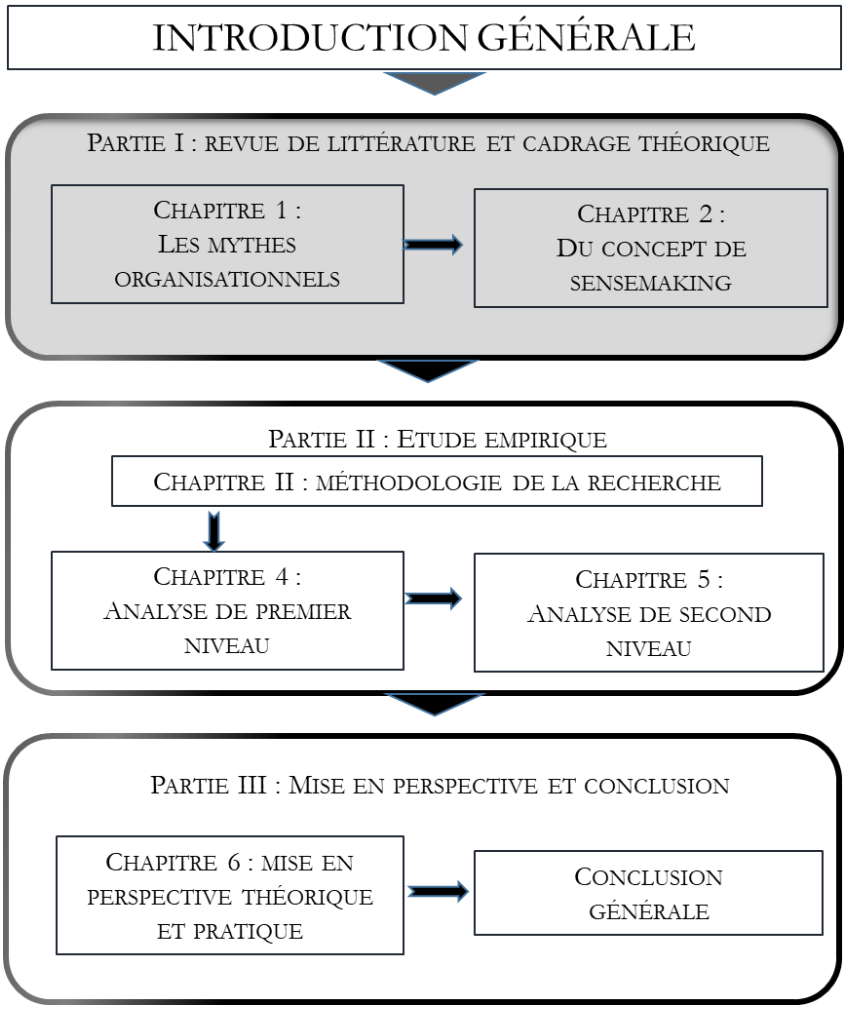
Ce premier chapitre, décliné en deux sous-parties, intègre deux réflexions. La première concerne le concept de mythes organisationnels : leur émergence, en particulier le passage des « mythes » aux « mythes organisationnels », leurs rôles et les différentes perspectives théoriques dont ils font l'objet. La seconde analyse la littérature relative aux dynamiques propres aux mythes organisationnels : comment ils se construisent et se développent. Elle s'appuie sur des travaux plus récents (Bazin & Leclair, 2019; Berlinski et al., 2022; Labaki et al., 2019), en introduisant les apports d'autres sciences sociales, notamment de Barthes (1957) et Lévi-Strauss (Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1964, 1967 ; Lévi-Strauss & Eribon, 2009). Nous verrons notamment qu'ils sont des objets particulièrement riches et qu'il est difficile d'en dégager une définition stabilisée consensuelle. Nous introduisons également les concepts de mythes personnels et individuels (Gullestad, 1995; Kris, 1956; Lacan, 1978; Lucchelli, 2006) pour suggérer des liens avec les mythes individuels. En conclusion de cette première partie, nous proposons notre propre définition et caractérisation des mythes organisationnels, issue de nos lectures, et nous proposons les articulations et les liens que notre recherche vise à investiguer

et à tester, entre mythes organisationnels, mythes individuels et construction de sens.

Le deuxième chapitre concerne plus précisément ces situations de construction de sens, ou *sensemaking*, champ particulièrement documenté en sciences de gestion depuis plusieurs décennies. Il s'organise en deux parties. Tout d'abord, nous définissons plus avant la notion de *sensemaking* et nous en présentons les propriétés, en étudiant de manière approfondie les apports de Weick (Vidaillet, 2003 ; Weick, 1993, 1995 ; Weick et al., 2005), généralement reconnu comme le père de cette théorie, en sciences de gestion. Ensuite, nous abordons la mobilisation du cadre conceptuel du *sensemaking* pour l'étude de phénomènes organisationnels. Ce chapitre nous permet de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et de préciser comment nos travaux peuvent contribuer à la stabilisation du concept de mythe organisationnel en mobilisant les apports du *sensemaking*. Nous essayons, notamment, de mieux qualifier et décrire le concept d'équivocité de Weick, central dans ses travaux, car c'est cette situation d'équivocité qui crée la rupture de sens.

Nous concluons cette revue en reprenant notre définition du mythe organisationnel et en proposant un modèle d'articulation entre mythes organisationnels et *sensemaking*. Nous reformulons également notre question de recherche pour mieux tenir compte des apports de notre revue de littérature.

Figure 2 : Plan d'avancement de la thèse (Partie I)



CHAPITRE 1

LES MYTHES DANS LES ORGANISATIONS, OBJETS D'ÉTUDE PARTICULIÈREMENT RICHES

Ce premier chapitre s'articule en deux sections principales. La première introduit notre champ d'études en s'intéressant à la fonction du mythe avant d'aborder sa construction. Ce choix émerge de nos lectures des travaux qui lui sont consacrés tant en sciences de gestion que, plus largement, en sciences sociales (Barthes, 1957 ; Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1964 ; Schmitt Pantel, 2017 ; Vernant, 2017 ; Veyne, 1983).

Nous mettrons en avant un glissement dans le temps entre « les mythes » et les « mythes organisationnels » en sciences de gestion. Dans les premiers travaux, les mythes sont vus comme des objets intéressants, voire importants, mais somme toute assez simples à définir. Depuis une vingtaine d'années, ils font l'objet d'études plus particulières, dans ce que nous pouvons appeler le courant des « mythes organisationnels ». Dans un premier temps, celui des « mythes », ceux-ci sont souvent englobés dans les récits au sens large et c'est leur fonction ou leur utilité qui est discutée. Certains travaux plus récents les voient au contraire comme des objets éminemment complexes, et font appel aux apports d'autres sciences sociales, plus particulièrement aux travaux structuralistes de Barthes (1957) et Lévi-Strauss (1964, 1967), auxquels nous nous intéresserons plus finement.

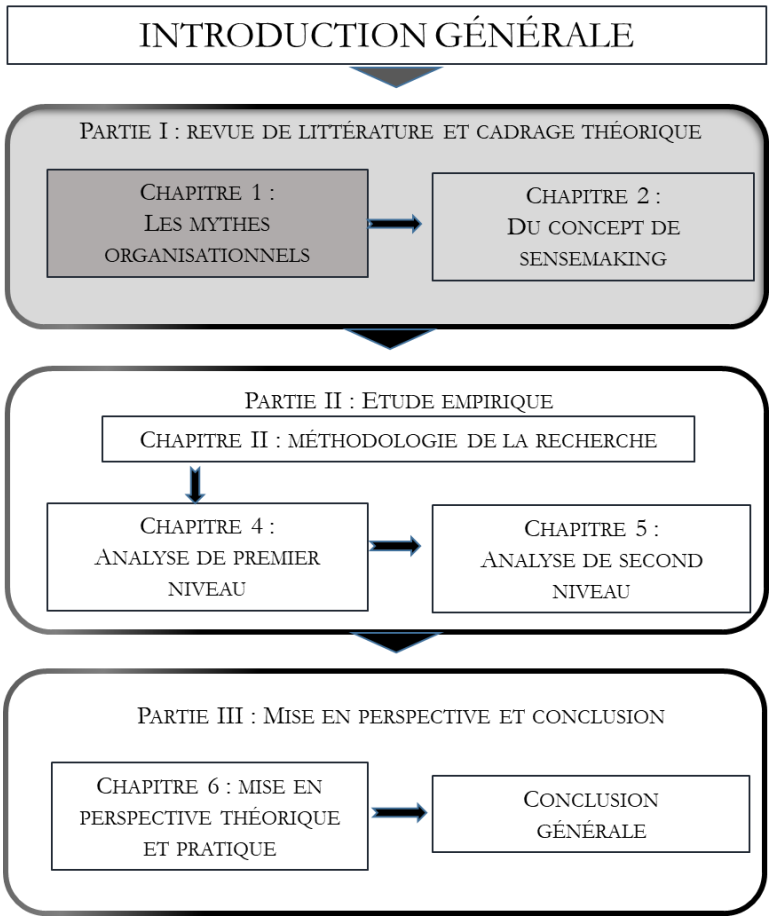
Nous montrons également une tension entre les travaux initiaux en sciences de gestion et ceux, plus vastes, en sciences sociales qui consacrent de longue date des études importantes aux mythes dans les organisations. Ces derniers y sont vus comme des objets d'étude à part entière en sciences historiques, en sémiologie, en psychologie, en littérature, etc. Ils font même l'objet d'une science de recherche à part entière lorsque l'on s'intéresse à la mythologie[10].

[10] La notion de mythologie renvoie à un ensemble de mythes organisationnels liés à une civilisation, une religion ou un thème particulier. Les chercheurs qui étudient les mythologies sont qualifiés de « mythologues ».

Finalement, nous introduisons des apports autour du concept de « mythe individuel » qui nous permettent de proposer une articulation entre mythes organisationnels et mythes individuels, que nous testons dans notre thèse.

Cet enchaînement nous permet de présenter notre propre définition, argumentée, du mythe organisationnel et d'apporter des éclairages complémentaires utiles pour préciser notre question de recherche à l'issue de notre revue de littérature (Partie I) et de proposer un modèle conceptuel autour des mythes organisationnels et des mythes individuels dans notre cadre conceptuel du *sensemaking*.

Figure 3 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 1)



En préambule, et en résumé, définir et caractériser les mythes est un exercice particulièrement risqué, tant les interprétations et les apports relevés dans la recherche peuvent diverger. Pour le présent travail, nous avons lu et consulté plus de 500 textes et ouvrages traitant du sujet, pendant près de trois ans.

Si la lecture de la littérature est un exercice continu, l'essentiel de notre travail, dans la première partie de cette thèse, a porté sur la recension de travaux consacrés aux mythes sans limitation et avec la volonté de nous « perdre » pour envisager un maximum de perspectives possibles. Ainsi nous avons consulté, et bien souvent fiché (environ 50 fiches de lecture ont été rédigées dans le cadre de cette thèse), des travaux relevant de la psychologie, de la mythologie, de la sociologie, de la sémiologie, de la littérature, etc.

Dans un souci de synthèse et de clarté, nous ne présentons ici que les travaux qui sous-tendent notre cheminement intellectuel et ceux dont nous nous servons notamment pour notre analyse de données décrite dans le chapitre 3.

Nous consacrons un paragraphe aux rôles des mythes dans les organisations (1) en étudiant des travaux en sciences de gestion que nous mettons en perspective avec des lectures d'autres sciences sociales sans exhaustivité – sans doute impossible –, mais dans une volonté de mettre en avant une première source d'étonnement : l'importance des mythes en tant qu'objets de recherche dans de nombreuses sciences sociales, alors qu'ils sont vus en sciences de gestion, dans un premier temps du moins, comme des objets certes importants, mais assez simples à comprendre. Nous nous intéressons ainsi aux travaux structurants de Schein (1985) ou de Morgan (1986). Puis nous étudions certains apports issus du chant des récits (Czarniawska, 2004 ; Czarniawska & Gagliardi, 2003 ; Gabriel, 1995) pour montrer l'importance qu'accordent ces auteurs au concept de mythes même s'ils sont considérés comme des objets clairs à caractériser, valant essentiellement pour leur rôle explicatif et simplificateur et relevant principalement du discours et de la narration. Nous verrons, par la suite, l'émergence d'un cadre conceptuel autour des mythes organisationnels, qui tend à se stabiliser depuis une vingtaine d'années. Dans cette approche, c'est le rôle que l'individu attribue au mythe qui est le plus souvent discuté et qui lui confère davantage de complexité. Dans un deuxième

temps (partie 2), nous abordons des travaux autour de la construction des mythes organisationnels qui se développent depuis une trentaine d'années en mobilisant notamment, et de manière assez constante, les apports de Barthes et de Lévi-Strauss. Nous consacrons une partie substantielle de notre travail à ces approches structuralistes qui sous-tendent le cadre conceptuel de nombreux travaux plus récents sur les mythes organisationnels. Nous concluons cette première partie de la revue de littérature en proposant notre propre définition du mythe organisationnel, ainsi qu'un modèle d'articulation théorique issue de nos lectures.

1. Rôles des mythes dans les organisations

Cette première partie s'intéresse aux travaux autour des mythes et de leurs rôles. Elle nous permet d'en donner une définition plus détaillée, de mieux comprendre leur utilité et d'analyser le passage du champ d'études des « mythes » à celui des « mythes organisationnels », plus récent. Les apports d'autres sciences sociales nous permettent de relever une tension avec ces travaux fondateurs, tant ils sont riches et foisonnants, et de mieux caractériser le concept qui devient, dans des recherches que nous retraçons depuis une vingtaine d'années, un objet porteur et vecteur de sens.

1.1. Le mythe comme objet de cohésion sociale caractérisé par son rôle explicatif

Les mythes sont tout d'abord vus comme des histoires reliant les actions humaines à un domaine spirituel ou transcendant (Barthes, 1957 ; Eliade, 1963) et permettant d'expliquer des événements en apparence inexplicables. Ils apportent ainsi des raisons aux événements importants et constituent la base de croyances collectives d'un groupe social (Berger & Luckmann, 1966). Ils permettent également l'intégration de l'individu dans le groupe, et contribuent à structurer l'activité (Bowles, 1989 ; Meyer & Rowan, 1977).

Ils sont considérés comme des récits vrais, car acceptés par leur auditoire – par opposition aux fables, légendes ou simples histoires –, mais ne sont pas pour autant reçus comme des vérités absolues. L'auditoire est bien conscient des limites des

faits rapportés, mais il y adhère, car ils délivrent une vérité acceptée (Bazin & Leclair, 2019 ; Eliade, 1963 ; Veyne, 1983).

En sciences de gestion, nous relevons des travaux fondateurs, en particulier ceux de Schein et de Morgan, ou autour des récits au sens large (Czarniawska, 2004 ; Czarniawska & Gagliardi, 2003 ; Gabriel, 1995 ; Joffre & Kœnig, 1993) qui perçoivent les mythes dans les organisations comme objets de catharsis, des objets permettant d'expliquer des phénomènes apparemment non explicables.

1.1.1. Les travaux fondateurs autour de mythes dans les organisations comme éléments constitutifs de l'organisation

Les sciences de gestion s'intéressent depuis de nombreuses années aux mythes dans les organisations. Parmi ces travaux, nous retrouvons l'idée d'objets constitutifs de l'organisation comme éléments d'une culture partagée par les membres du groupe (Schein, 1985) ou permettant d'appréhender le concept même d'organisation (Morgan, 1986).

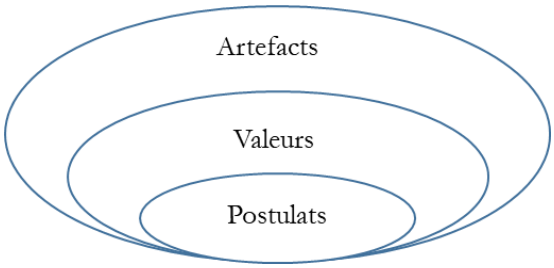
Schein, éminent sociologue considéré comme l'inventeur du concept de culture d'entreprise (Saussois, 2007), voit dans les mythes un élément constitutif de la culture d'entreprise entendue ici comme « un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme les façons correctes de penser et d'agir face aux problèmes » (1985, p.9).

Plus précisément, il les appréhende comme de simples artefacts de la culture organisationnelle. Les mythes ont donc une importance non négligeable, car ils sont précisément constitutifs de cette culture, une culture nécessairement partagée par ses acteurs pour permettre l'action collective dans l'approche de Schein. Mais ils sont finalement simples à caractériser, car réduits à une dimension d'artefact au même titre qu'un logo de marque, qu'une disposition spatiale des bureaux, qu'une

anecdote partagée ou qu'un récit autour des pères fondateurs de l'organisation, par exemple.

La seule complexité que Schein leur attribue est celle d'appartenir aux trois niveaux d'artefact qu'il définit : physique, comportemental et verbal. Ils peuvent être visibles. C'est le cas lorsqu'ils sont affichés et exposés, dans les locaux de l'organisation par exemple, par le biais d'illustrations ou de textes. Ils peuvent également relever de la coutume ou de la tradition, transmises au fil du temps entre les membres de l'organisation. Enfin, ils peuvent faire l'objet de récits autour de héros de l'entreprise ou de grands moments de son histoire.

Figure 4 : Modèle de Schein (simplifié)



Pour Schein, l'action collective nécessite une acceptation de la culture organisationnelle et, par conséquent, de ses mythes. Cela sous-entend que l'on peut définir et caractériser la culture organisationnelle précisément, et que celle-ci est appréhendée de manière homogène par les acteurs. Nous verrons plus loin que cette supposée stabilité est fortement rejetée dans d'autres courants de pensée, notamment chez Barthes pour qui le mythe a une dimension très individuelle, ou dans un cadre conceptuel plus interactionniste comme le *sensemaking* (Weick, 1995).

Morgan (1986), pour sa part, s'intéresse à la représentation que l'on se fait de l'organisation elle-même. Il met en avant la complexité des organisations et propose un modèle d'images et des métaphores qui permettent de mieux les comprendre et les décrire. Il en dénombre sept : la machine, l'organisme vivant, le cerveau, la culture, le système politique, la prison mentale et l'instrument de domination.

Cette présentation rompt avec les approches théoriques souvent présentées de manière chronologique et universaliste des travaux antérieurs. Ces images, aussi

qualifiées de mythes, permettent de mieux appréhender le concept d'organisation par leurs dimensions métaphoriques et explicatives.

Ces travaux ont irrigué des champs de pensée dans lesquels les mythes peuvent, grâce à cette stabilité supposée et cette dimension collective, apporter des explications, des justifications ou encore une légitimation de l'action, dans un contexte donné.

1.1.2. Les mythes dans les organisations comme éléments de catharsis contextualisés

Des travaux s'intéressent aux mythes en tant que sous-catégorie dans les récits au sens large[11] qui ont une utilité pour le groupe.

Pour certains d'entre eux, le mythe est une métaphore pour mieux comprendre une organisation complexe. Case (2004) par exemple, en élaborant sur les apports de Mintzberg (1977), étudie nos connaissances et nos approches théoriques de l'organisation en convoquant le récit mythique de l'éléphant et des six aveugles, dont les origines remontent à Buddha. Dans ce mythe indien, un groupe de six hommes aveugles touchent un éléphant sans se rendre compte qu'ils n'ont affaire qu'à un seul et même animal. Le premier, touche les défenses de l'animal, et pense qu'il a l'apparence d'une lance. Le deuxième imagine un mur, en touchant les flancs de la bête. Le troisième voit un arbre alors qu'il entoure une patte de ses bras. Un serpent est face au quatrième, confronté à la trompe. Pour le cinquième, l'animal à l'apparence d'un éventail - il touche l'oreille. Et pour le dernier, l'éléphant ressemble à une corde : il touche sa queue.

Ce récit mythique aurait été raconté par Gotama Buddha (Woodward, 1948, 1974) et serait même le premier message porté par Buddha. Case utilise ce mythe pour décrire une organisation, comparée à un éléphant, dont nous avons une vision nécessairement parcellaire, car la complexité de son ensemble nous dépasse.

[11] Nous proposerons une approche sensiblement différente dans notre travail, en avançant que les mythes organisationnels, au contraire, dépassent les récits.

Certains acteurs voient les pattes, d'autres la trompe, le corps ou les genoux, ou encore les hanches – chacun pensant connaître l'organisation dans son ensemble.

Ce mythe est ici utilisé comme anecdote pour matérialiser un propos. Il relève de la métaphore. Nous trouvons d'autres travaux dans la littérature, qui étudient le mythe dans cette même approche.

Dans un ouvrage collectif, Gabriel (2004) avance que les récits, et en particulier une sous-catégorie de récits qu'il qualifie de mythes organisationnels, sont choisis parmi d'autres en fonction du contexte du moment.

Ainsi, la mythologie grecque a connu des périodes de fort intérêt puis de déclin. Les mythes de Sisyphe et d'Œdipe, par exemple, ont été sortis de l'oubli et réinterprétés assez récemment par Freud (1909) et Camus (1942). Ces récits ne sont ni des fictions ni des assemblages de faits chronologiques réels. Ils représentent plutôt une construction poétique dont le but est de communiquer des faits comme une expérience, et non pas comme des informations. Il existe alors un contrat psychologique entre le narrateur et son auditoire, qui permet à ce dernier de tordre, d'exagérer ou d'omettre des faits, d'établir des connexions entre événements là où il n'y en a pas en apparence, de commenter, d'interpréter ce qu'est la réalité. Le récit s'accorde aux besoins et aux attentes tant du narrateur que de son auditeur. Ce contrat ou plutôt ces contrats diffèrent en fonction de la nature du récit.

Morgan (1986), précédemment cité, reprend également le mythe de l'éléphant et des aveugles pour décrire des personnes qui cherchent une compréhension représentative de l'organisation : « les mêmes aspects d'une entreprise peuvent être plusieurs choses à la fois » (p. 341). Perrow (1974) s'inspire lui aussi de ce mythe fondateur et relève une seconde incompréhension : les acteurs n'ont pas affaire à un animal unique, car de nombreux spécimens et de nombreuses races existent. Pour ces raisons, décrire une petite entreprise privée ou un syndicat, une agence gouvernementale, une église, une ONG ou une organisation spécifique s'avère infiniment complexe.

En conclusion, dans ces travaux, les mythes peuvent être réduits à des récits particuliers qui évoluent et peuvent être remis au goût du jour pour répondre à un contexte contemporain. Nous voyons néanmoins que ces travaux ne se rejoignent pas nécessairement. Dans certaines approches, le mythe est une sous-catégorie des récits ; dans d'autres, ils ne sont pas appréhendés comme des récits, mais comme des moyens (construction poétique) de partager des expériences. Quoi qu'il en soit, ces travaux s'accordent pour les voir comme des métaphores, réductions nécessaires pour mieux appréhender et simplifier notre perception d'un monde complexe et changeant. Nous montrons dans la suite de notre recension que, dans d'autres travaux, les mythes organisationnels dépassent les simples métaphores.

1.2. Une tension entre les travaux précurseurs et les mythes dans d'autres champs de recherche

Une tension semble apparaître entre les travaux que nous avons qualifiés de précurseurs ou fondateurs en sciences de gestion et les travaux en sciences sociales, dans lesquels les mythes sont vus comme des artefacts, des métaphores, des récits ou plus largement des éléments de catharsis partagés par les membres de l'organisation, dans un contexte donné. Les sciences sociales au sens large nous permettent d'apporter un éclairage complémentaire, parfois contradictoire.

1.2.1. Les apports d'autres sciences sociales ; des objets complexes de création de sens pour l'individu

De nombreux travaux s'intéressent à la dimension individuelle du mythe et au rôle que l'individu attribue à ce dernier. Ce faisant, ils s'éloignent de la dimension collective que nous avons pu observer chez certains auteurs précédemment (Case, 2004 ; Gabriel, 2004 ; Morgan, 1986 ; Schein, 1985).

Godelier (2015), dans une approche anthropologique, confère au mythe une dimension explicative d'événements du réel mal appréhendés ou incompris par les individus. Il parle de « réalités imaginables, mais qui s'opposent à la connaissance du vécu » (p. 81). Ces réalités sont considérées comme possibles, mais sur un autre plan que le réel. C'est le domaine de l'impossible, de l'incroyable. L'imaginaire

apparaît comme plus réel, et permet d'expliquer ou de donner du sens à des choses qui ne semblent pas en avoir ou dont le sens nous échappe. Le mythe est un élément plus réel que le réel qui nous permet d'accéder à cette compréhension. Il permet ainsi de résoudre des difficultés d'ordre moral et métaphysique. Lorsqu'un phénomène ne trouve pas d'explication rationnelle, le mythe apporte un éclairage rassurant. Sur ce point, Godelier est en rupture avec Lévi-Strauss, pour qui les mythes n'ont pas de rôle évident si ce n'est d'expliquer pourquoi « les choses sont devenues ce qu'elles sont et pourquoi elles ne peuvent pas être autrement » (Godelier, 2013, p. 196).

Pour Lévi-Strauss (1958, 1964, 1971), la fonction des mythes est avant tout explicative. Il précise néanmoins que le mythe ne permet pas l'accès à une vérité universelle – il faut plutôt le voir comme une clé de lecture pour comprendre la structuration de la pensée des hommes. « Nous ne prétendons pas montrer comment les hommes pensent dans les mythes, mais comment les mythes se pensent dans les hommes » (1964, p. 20). Il s'agit d'accéder, grâce au mythe, à une chose à laquelle on croit : « les mythes ne disent rien qui nous instruise sur l'ordre du monde, la nature du réel, l'origine de l'homme ou sa destinée […]. En revanche, les mythes nous apprennent beaucoup sur les sociétés dont ils proviennent, ils aident à exposer les ressorts intimes de leur fonctionnement, éclairent la raison d'être de croyances, de coutumes et d'institutions dont l'agencement paraissait incompréhensible de prime abord » (1971, p. 571). Lévi-Strauss voit donc dans les mythes un reflet des questionnements de l'homme, et non pas une manière d'accéder à la compréhension comme le pensent Godelier ou Barthes[12].

En effet, la volonté d'expliquer et de résoudre se retrouve au cœur des travaux de Barthes (1957) pour qui le mythe a un sens, une motivation, une fonction : répondre à un mobile. Le mobile est entendu ici comme un intérêt individuel qui permet de surmonter une question complexe : qu'est-ce que le bien ou le mal ? La justice ou l'injustice ? L'individu éprouve un intérêt à accepter le mythe, qui lui

[12] Nous abordons les apports de Barthes de manière plus approfondie dans la partie 2.1.2. Ces apports nous semblent particulièrement importants et nous permettront de formuler notre propre définition du mythe.

permet d'accéder à une explication face à une question complexe, pour faire sens de son environnement. Comme Lévi-Strauss, Barthes adopte une approche structuraliste du mythe pour expliquer sa construction. Tout objet peut devenir mythe, selon lui, s'il répond à ce mobile d'utilité pour l'individu.[13]

En résumé, les différents apports présentés dans cette partie ne s'accordent pas nécessairement. Lévi-Strauss et Godelier sont en désaccord sur le rôle du mythe. Néanmoins, ils tendent à montrer une dimension individuelle particulière du mythe – dimension renforcée par des travaux issus de la psychologie autour du mythe individuel, qui permettent de mieux expliquer qui nous sommes et permettent à l'individu de prendre en main son action.

Nous retenons, pour notre terrain de recherche, les unités de sens suivantes : héroïsation de soi, outil de socialisation, fonction défensive, justification, protection, romance familiale, idéalisation narcissique de soi, mise en récit, accession à l'autonomie, surmonter l'anonymat, déni de dépendance.

1.2.2. Le mythe organisationnel comme objet individuel et complexe de création de sens

Des travaux récents en sciences de gestion creusent plus précisément ces dimensions individuelles à l'œuvre dans les organisations. Nous passons dans ce que l'on peut qualifier de véritable cadre conceptuel, qui tend à se stabiliser ces dernières années, celui des « mythes organisationnels », dans lequel le rapport de l'individu aux mythes organisationnels est creusé plus avant. Ceux-ci permettraient, par exemple, d'accompagner le changement (Rawlins, 2014), de guider l'action (Bazin & Leclair, 2019) ou de contribuer à la résilience (Bathurst & Monin, 2010 ; Labaki et al., 2019).

[13] Nous analysons les approches structuralistes proposées par Lévi-Strauss et Barthes dans notre prochaine partie consacrée à la construction du mythe.

1.2.2.1. Des outils pour accompagner le changement

Pour Rawlins (2014), les mythes organisationnels sont vus comme des outils d'acceptation du changement et de maintien du consensus pendant ce processus.

L'auteur s'intéresse au service de reprographie de l'Iowa State University, dans une étude longitudinale menée en 2010-2011, et relie ce qu'il appelle la *chronographia*, la prédiction épidéictique et des marqueurs communs. La *chronographia* est entendue ici comme l'écriture et la création du temps par les acteurs. Elle a une dimension personnelle, car le rapport au temps est profondément individuel. Le concept de prédiction épidéictique, quant à lui, se réfère à la mise en lumière des succès et des échecs passés par le narrateur, pour proposer des actions correctrices afin de créer ou changer le futur. Les histoires que l'organisation a vécues et traversées sont reprises comme base de réflexion, d'analyse. Enfin, les marqueurs communs sont des directions à suivre en créant et en renforçant les identités individuelles et organisationnelles des dimensions qui pourraient s'apparenter à la culture de l'organisation. Mais, contrairement à l'approche de Schein (1985), dans laquelle la culture est vue comme un tout unifié, appréhendé de manière homogène par les acteurs, la culture et sa perception sont ici profondément individuelles. Nous ne vivons pas les mêmes expériences et nous ne les interprétons pas de la même manière.

L'auteur conclut ses travaux par six caractéristiques des mythes organisationnels : une culture unique, mais pas appréhendée de manière monolithique ; un groupe avec une histoire très présente ; un service essentiel (pour l'université, dans le cas présent) ; une volonté de maintenir ce rôle central ; l'existence d'un « méchant » qui s'attaque au service et d'un « héros » qui défend le service ; la nécessité d'agir maintenant pour préparer l'avenir (Greimas, 1966).

Ainsi, Rawlins définit son propre concept de mythes organisationnels, lequel se matérialise par une dimension rhétorique mettant en relation le passé, le présent et le futur et contribuant à créer une vérité pour les acteurs, qualifiée de philosophique, car elle permet aux individus de donner un sens acceptable au changement dans l'organisation et, ce faisant, de l'accompagner.

1.2.2.2. Des aides pour guider l'action

D'autres travaux, autour des « fantômes organisationnels » notamment (Bazin & Leclair, 2019), rejoignent cette notion d'utilité individuelle. Les fantômes organisationnels sont vus ici comme des dirigeants disparus, qui conserveraient une influence. Les auteurs étudient des exemples célèbres comme celui de Steeve Jobs, fondateur d'Apple disparu en 2011, ou de Raf Simons, styliste emblématique de la maison Dior largement inspiré par son fondateur et l'action qu'il aurait pu avoir.

Leur représentation n'est pas stable et homogène, mais varie selon les personnes, les moments et le contexte. Ces fantômes organisationnels font l'objet d'interprétation et d'ambiguïté. Ils pourraient parfois aider à prédire l'avenir, ou du moins à retrouver la trace d'un avenir ou d'avenirs possibles qui avaient été envisagés dans le passé. Ainsi, les grands entrepreneurs comme Steeve Jobs ou Christian Dior sont analysés comme des figures qui, bien que physiquement absentes, ont des manifestations et des impacts concrets sur la vie des organisations. Pour les auteurs, les fantômes organisationnels sont de véritables acteurs dotés d'une forme d'agence, et non de simples métaphores. Ils auraient une utilité, une réalité, et feraient l'objet d'interprétation. Mais ils restent complexes, car ils sont ambigus et varient selon les personnes, les moments et le contexte. Par exemple, certains n'apparaissent qu'à une personne, tandis que d'autres sont largement partagés au sein de l'organisation.

1.2.2.3. Les mythes organisationnels comme objets de résilience

Pour finir, nous présentons des travaux dans lesquels les mythes organisationnels permettent d'assouplir les tensions inhérentes à toute organisation (Desreumaux & Brechet, 2013) en réconciliant des valeurs concurrentes de manière temporelle (Yanow, 1993).

Dans ce courant, nous présentons les travaux de Bathurst & Monin (2010) qui étudient l'orchestre symphonique d'Auckland (Auckland Philharmonia) pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, dans une étude longitudinale, lors du passage d'un ensemble coopératif initialement autogéré à une organisation avec

une gouvernance de type entreprise cotée. Ces changements engendrent des chocs violents dans les attitudes et pratiques qui peuvent être mal vécus par les acteurs. Les auteurs montrent que les mythes organisationnels, notamment autour d'illustres anciens ou de valeurs de créativité propres au groupe, permettent de susciter des émotions et des sentiments qui assouplissent des tensions. Ces travaux ont pour cadre conceptuel les apports de Barthes sur l'analyse de premier et second ordre du mythe, auxquels nous consacrons une étude plus détaillée pour mieux comprendre les mécanismes à l'œuvre dans la construction du mythe (1.2.).

Labaki et al. (2019) proposent une contribution des mythes organisationnels à la résilience encore plus prégnante. En se concentrant sur l'étude d'entreprises familiales, ces auteurs avancent que les mythes organisationnels contribuent à la création et au maintien de ce qu'ils appellent l'homéostasie de l'organisation – une caractéristique biologique, issue des sciences du vivant, de maintien des équilibres vitaux tout au long des crises du cycle de vie de l'organisation. Les entreprises familiales sont des systèmes ouverts complexes (Cailluet et al., 2018) où cohabitent trois sous-systèmes : la famille, l'organisation opérationnelle et les propriétaires. De nombreuses études montrent que leur succès dépend des modes d'interaction entre ces trois sous-systèmes dans le temps (McClendon & Kadis, 2012). Des mythes organisationnels autour de chacun de ces systèmes permettent d'assouplir des tensions et d'accéder à des guides ou des inspirations pour l'action.

En conclusion, les travaux cités montrent que les mythes organisationnels sont davantage que de simples récits, métaphores ou éléments de catharsis ; ils permettent d'assouplir des tensions et ambiguïtés inhérentes à l'organisation (Desreumaux & Brechet, 2013 ; Yanow, 1993). Leurs caractéristiques en feraient un outil de création de sens pour l'individu (Bathurst & Monin, 2010 ; Bazin & Leclair, 2019 ; Labaki et al., 2019). Ces travaux montrent également que l'individu a une motivation ou un mobile pour faire des récits particuliers des mythes organisationnels (Barthes[14], 1957 ; Bazin & Leclair, 2019). Ceux-ci peuvent avoir

[14] Barthes n'emploie pas le terme « mythe organisationnel ». Néanmoins, de nombreux travaux en sciences de gestion s'appuient sur les apports de Barthes autour du mythe. Nous nous permettons donc un raccourci en attribuant la notion de mythe organisationnel à Barthes pour simplifier notre propos.

une dimension de mystère qu'il faut se garder de trop expliquer (Barthes, 1957), une forme d'agence qui en fait des objets autonomes (Bazin & Leclair, 2019). Pour d'autres, ils sont vus comme des constructions poétiques (Gabriel, 2004) qui permettent d'accéder à un monde de l'imaginaire et d'expliquer ou de donner du sens à des choses qui ne semblent pas en avoir, ou dont le sens nous échappe (Godelier, 2015).

Ainsi, l'intérêt du mythe vaut essentiellement par son rôle, son utilité qui permet d'établir des ponts entre un monde complexe, parfois incompréhensible, et un autre monde d'explications possibles. Nous relevons toutefois une voix discordante, celle de Lévi-Strauss pour qui le mythe informe sur les questionnements d'un groupe social, mais reste assez simple à appréhender : apporter des résolutions à des questions sans réponse, sans les argumenter.

En résumé, nous présentons dans le tableau de synthèse suivant les travaux en sciences de gestion qui sous-tendent notre analyse en spécifiant leurs cadrages théoriques, les problématiques spécifiques traitées autour du rôle des mythes organisationnels et leurs objets d'études.

Tableau 1 : Synthèse de travaux récents autour du rôle des mythes organisationnels

Cadre conceptuel	***Auteurs***	***Problématique***	***Définition du mythe***	***Objet d'étude***
Le tournant spectral, *le revenant épistémique porteur d'un secret et de connaissance.* **Le Spectre éthique** *(Derrida, 1993) ; le fantôme n'est pas un objet épistémique.*	***Bazin, 2019***	*Comment aborder les différents aspects des fantômes organisationnels ? Comment permettent-ils d'enrichir notre compréhension des organisations ?*	*Concept de fantômes organisationnels (Steeve Jobs, Christian Dior) ; acteurs et figures qui, bien que physiquement absents, ont des manifestations et des impacts concrets sur la vie des organisations.*	*Documentaire de Raf Simons Dior & Moi (Frédéric Tcheng, 2015).*

Chronographia *(Daniel, 1990),* ***prédictions épidéictiques*** *(Aristote, trans. 1991),* ***marqueurs communs*** *(Burke, 1969),* ***mythèmes*** *(Lévi-Strauss, 1983).*	***Rawlins, 2014***	*Le mythe organisationnel comme outil d'acceptation du changement et de maintien du consensus pendant ce processus.* *Définition du concept de mythe rhétorique.*	*Le mythe relève du storytelling et de la construction de sens, mais apporte davantage de complexité. Le mythe est un récit qui contribue à la création d'une vérité philosophique.*	*Analyse d'un service de reprographie de l'Iowa State University. Étude longitudinale en 2010-2011.*
Sémiologie *(Barthes, 1957),* ***mythèmes*** *(Lévi-Strauss, 1955).*	***Bathurst, Monin, 2010.***	*Mécanismes d'acceptation par les auditeurs.*	*Les auteurs partent des travaux de Lévi-Strauss : le mythe comme système de sens ou système signifiant dans des cultures données. Le sens même de ces mythes organisationnels échappe à leurs promulgateurs.*	*Étude de l'Auckland Philharmonia ; passage d'un ensemble coopératif autogéré à une organisation de type entreprise cotée.*

2. La construction des mythes dans les organisations

Nos lectures font apparaître deux grands types de travaux autour des mythes : des travaux autour de leurs rôles et d'autres autour de leur construction. Certains recouvrent les deux aspects (Barthes, 1957 ; Bazin & Leclair, 2019 ; Labaki et al., 2019), mais nos lectures montrent que la plupart d'entre eux reprennent également ce découpage.

Dans cette partie, nous nous intéressons aux apports des sciences historiques, plus précisément des hellénistes. Puis nous analysons les apports structuralistes de l'anthropologie (Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1964) et de la sémiologie (Barthes, 1957). Ces travaux nous permettront d'analyser les travaux autour des mythes organisationnels dans un cadre théorique plus récent que nous avons commencé à présenter (Allchin, 2003 ; Durepos et al., 2008 ; R. Holt & Popp, 2013 ; Sapir, 2019).

2.1 La construction des mythes dans les organisations ; un processus continu tributaire du contexte et d'aspects individuels

Le mythe fait référence dans l'imaginaire collectif à des dieux ou demi-dieux qui remontent à l'antiquité. Notre travail de recension passe donc nécessairement par une étude de ce mythe que nous pouvons qualifier d'originel.

2.1.1 La construction du mythe dans la Grèce antique ; un récit qui se stabilise tardivement

Afin de mieux comprendre la construction du mythe, nous nous intéressons aux travaux que lui consacrent la mythologie ou plutôt les mythologies. En effet, il existe de nombreuses approches et travaux qui ne convergent pas forcément (Schmitt Pantel, 2017 ; Vernant, 2017 ; Veyne, 1983).

Il est communément admis que le mythe voit le jour dans le monde grec ancien qui s'étendait de la Turquie actuelle jusqu'à l'Espagne. Sous Alexandre le Grand, il a couvert une partie du Moyen-Orient ainsi que l'Égypte. Il ne se limitait donc pas aux frontières de la Grèce actuelle. Le contexte historique était celui de royaumes, de confédérations de peuples et de cités. Nous ne pouvons donc pas réellement parler d'unité politique ou sociale, car le monde était politiquement très morcelé (Schmitt Pantel, 2017). Les habitants de ce vaste ensemble parlaient et écrivaient différentes formes d'une même langue indo-européenne – le grec. Les communautés étaient majoritairement paysannes et partageaient des habitudes de vie et des croyances, mais leurs passés proches, leurs espaces géographiques, la

structure de leur société, les institutions politiques, donnaient à chacun une identité forte (de Romilly, 1973).

Si les Grecs utilisent bien le terme de mythos, ils lui donnent d'abord le sens de récit. Puis ce sens a évolué avec les contextes culturels. Tout d'abord, ce récit doit véhiculer une histoire qui n'est pas l'invention d'un individu, mais une histoire traditionnelle qui appartient à la mémoire d'une communauté dans laquelle une société se reconnaît. Il est donc ancré dans une temporalité et un espace spécifique.

Ensuite, le mythe obéit à des contraintes. Il n'est pas possible de modifier ses éléments et son déroulement n'importe comment, car il met souvent en scène des personnages aux qualités surnaturelles et exprime un rapport particulier du monde humain au monde divin. Il est une histoire qu'on raconte devant un public dont la composition et la situation changent constamment. C'est ce que l'on appelle la performance du mythe (Schmitt Pantel, 2017). Le fait de rendre public le récit devant des auditeurs, devant une audience particulière, est un élément capital pour comprendre tant le contenu que les variations du récit mythique. L'importance de ce contexte d'énonciation a été mise en avant depuis une génération par la plupart des hellénistes et a changé fondamentalement la compréhension que nous avons des mythes (Vernant, 2017).

Par ailleurs, les mythes se présentent pour nous aujourd'hui sous la forme d'un texte après avoir été transmis pendant des générations sous la forme orale. D'Homère à Plutarque, presque toute la littérature grecque contient des mythes (Schmitt Pantel, 2017). Il est indispensable de préciser la nature et l'époque des textes qui rapportent les mythes dont il est question avant d'en faire l'analyse. Le mythe des Atrides, par exemple, est connu depuis le monde homérique, mais il est retravaillé à l'époque archaïque dans la poésie lyrique et à l'époque classique dans les tragédies athéniennes. La définition met donc en jeu des domaines et des niveaux différents de l'expérience sociale. Elle est complexe, mais elle est aussi ouverte.

Finalement, nous pouvons nous intéresser à la réalité des faits rapportés par les mythes, car celle-ci est abordée dès les temps antiques. Pour Veyne (1983), cette

question ne pose guère de problème, les Grecs savaient que les poètes ne détenaient pas forcément la vérité. L'historien antique ne recherche pas la preuve ou des éléments scientifiques qui établiraient la vérité de son propos. À cette époque « la vérité historique était tradition et vulgate » (p. 17). Un historien antique « ne met pas de notes de bas de page […] il veut être cru sur parole » (p. 17). Veyne étudie notamment les textes de Pausanias qui se contente de dire ; « j'ai appris que… » ou « d'après mes informateurs… ». La recherche des sources n'émergera que bien plus tard ; la vérité historique s'établit avec le temps et consacre les faits et leurs interprétations au cours des siècles. Les historiens (Veynes prend exemple sur Tite-Live et Denys d'Halicarnasse) présumaient que le prédécesseur disait vrai. Il arrive que les historiens critiquent leurs prédécesseurs, mais même dans ce cas, ils relèvent les erreurs et les rectifient. Parfois, les textes seront remis en cause, mais dans ce cas l'historien cherche plus à s'attaquer à une réputation, une autorité imméritée, qu'à restaurer la vérité historique (Veyne, 1983).

Ainsi le mythe se construit dans le temps au gré de la narration. Néanmoins, il ne peut être modifié à l'envi, car il possède des invariants qui mettent en relation l'individu avec le monde divin. Mais il est également évolutif, fruit d'un contexte et d'un récepteur. Le récit n'est pas perçu comme réel, car dès les temps antiques sa dimension poétique et imaginaire est bien claire.

2.1.2 Les apports structuralistes de Barthes et de Lévi-Strauss

Les apports de Lévi-Strauss (Godelier, 2013; Lévi-Strauss, 1955) et de Barthes (1957), largement cités dans les travaux récents mentionnés précédemment, nous permettent de mieux appréhender et comprendre les mythes.

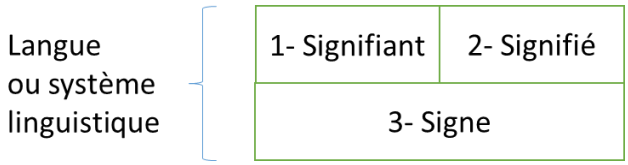
2.1.2.1 Le système sémiologique second de Barthes

Barthes est communément associé au poststructuralisme. Ce courant de pensée s'appuie sur l'instabilité en sciences humaines due à la complexité des humains eux-mêmes et à l'impossibilité d'étudier les phénomènes ou les événements sans les dissocier de leur structure. Il analyse 53 mythes modernes (1957) comme le Tour

de France, l'abbé Pierre ou la Citroën DS et montre que n'importe quels objets, récits, aventures, rites ou symboles peuvent devenir un mythe.

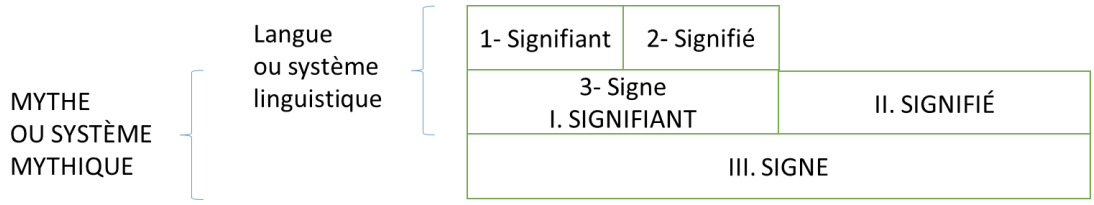
Barthes s'appuie sur les travaux de Saussure (1916) et postule un rapport entre deux termes : un signifiant (ou image) et un signifié. Pour illustrer cette approche, Barthes utilise l'exemple d'une rose rouge. Si nous la regardons en tant qu'objet inanimé, nous voyons une image, ou signifiant – celle d'une simple fleur qui a été coupée. Mais cette fleur est aussi un signifié en ce qu'elle représente également la passion. L'association des deux, du signifiant et du signifié, forme une nouvelle entité que l'auteur appelle « signe ». Si la passion peut être signifiée par de nombreux signifiants (la rose rouge coupée n'est pas le seul objet qui désigne la passion), le signe, lui, est unique : rose rouge et passion sont associées pour former un signe clairement défini.

Figure 4 : Le système linguistique (sémiologique) premier de Barthes (adapté de)



Le mythe est un système particulier, car il se construit à partir d'un assemblage qui existe avant lui. Il est un système sémiologique second. Ce qui est signe (c'est-à-dire un total associatif d'un signifiant et d'un signifié) dans le premier système devient simple signifiant dans le second. Ce signifiant associé à un signifié devient un nouveau signe.

Figure 5 : Le système linguistique (sémiologique) second de Barthes (adapté de)

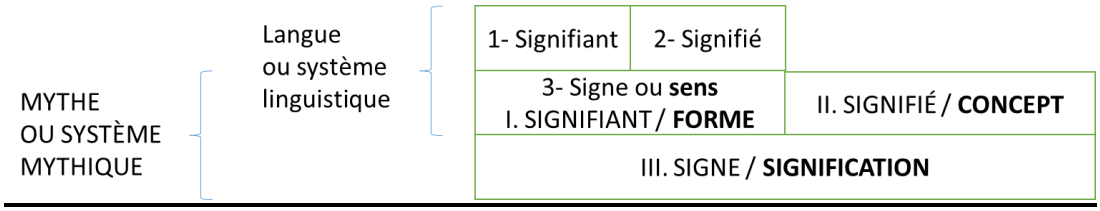


Pour éviter toute confusion entre les termes du sous-langage linguistique et ceux du langage mythique (par exemple, pour éviter de confondre le signifiant du sous-

système linguistique avec celui du système mythique), Barthes introduit des termes précis : le sens, la forme, le concept et la signification.

Le sens est le terme final du premier sous-système ; sur le plan du mythe, Barthes parle de forme. Le signifié du système mythique est dénommé concept, tandis que le signe (corrélation des deux premiers termes) est appelé signification. Ce terme de signification est d'autant plus justifié que le mythe a une double fonction : « il désigne et il notifie, il fait comprendre et il impose » (p. 223). Nous rejoignons ici une idée importante pour l'auteur, selon laquelle tout langage est un acte de pouvoir. Le mythe permet d'expliquer et s'impose en même temps. Barthes (1957) introduit la notion de sens car, selon lui, la corrélation du signifiant et du signifié (le total associatif des deux) produit un signe unique qui est porteur de sens. La rose rouge qui signifie la passion illustre bien cet aspect. L'objet n'est plus inanimé, mais revêt un sens précis clairement identifié. En revanche, le signifiant du mythe, c'est-à-dire le signe du sous-langage linguistique, est ambigu. Le point capital selon Barthes (1957) est que le sens s'impose à nous par moments, et s'estompe ensuite.

Figure 6 : Le système linguistique (sémiologique) second de Barthes (suite) (adapté de)



Pour mieux saisir les sens ou plutôt la signification du mythe, nous en présentons deux analysés selon cette grille de lecture : le mythe du catcheur et l'épopée du Tour de France (Barthes, 1957).

L'exemple du catcheur de Barthes ; une justice enfin intelligible

Le catch est un spectacle qui met en scène de vrais sportifs, mais allie une dimension chorégraphique et théâtrale à la performance sportive. Aussi assistons-nous à la fois à un combat et à un spectacle orchestré d'avance. La fonction du catcheur n'est pas de gagner, mais d'accomplir exactement les gestes qu'on attend de lui. Ce que le public attend, « c'est l'image de la passion, non pas la passion elle-

même » (p. 25). Le catch n'est pas un spectacle grotesque, ni même sadique. Bien au contraire, il s'agit d'un spectacle intelligible, qui ne doit toutefois pas donner la vision d'une chorégraphie préétablie, pour garder une forme de mystère et d'aléa. C'est un concept d'ordre moral qui doit mimer la justice, une justice à la fois simple et compréhensible, car ce qui est mimé est une forme d'idéal des choses, « une euphorie des hommes, haussés pour un temps hors de l'ambiguïté constitutive des situations quotidiennes et installées dans la vision panoramique d'une nature univoque, où les signes correspondraient enfin aux causes, sans obstacle, sans fuite et sans contradiction » (p.25), qui rompt avec toute l'ambiguïté vécue dans les situations quotidiennes. Les catcheurs sont des dieux, car ils nous permettent, le temps du combat ou du spectacle, de comprendre et de simplifier la réalité, de séparer le Bien du Mal dans une justice enfin intelligible pour le spectateur.

Ainsi, le spectateur a bien conscience d'assister à une forme de performance, mais il l'accepte, car il a un intérêt à le faire pour enfin surmonter l'ambiguïté et toucher du doigt ce qui est juste et ce qui ne l'est pas. C'est ce que Barthes appelle le mobile et que le second exemple présenté ci-après – celui du Tour de France – permet de mieux qualifier encore.

L'épopée du Tour de France : un mythe qui réconcilie morale et réalité

Ce second exemple permet de clarifier davantage les notions de système sémiologique second, de signification et de mobile. Les noms des coureurs du Tour de France et surtout leurs diminutifs ou surnoms forment des « points fixes » (p. 120), « des signes algébriques de la valeur, de la loyauté, de la traîtrise ou du stoïcisme […] donnant à lire un monde où la description est enfin inutile » (p. 120). C'est en « diminuant » les noms que la dimension épique apparaît : « Bobet devient Louison, Lauredi, Nello… » (p. 120). Les coureurs représentent des valeurs intelligibles et stables pour le spectateur, comme dans l'exemple précédent des catcheurs. Ainsi, Coletto incarne l'élégance, Geminiani la régularité, Lauredi la traîtrise, etc.

Il y a les héros, les grands coureurs et les porte-bidons qui contribuent au roman, ou épopée, mais n'entrent pas en rapport avec le public. Nous rejoignons ici

Greimas (1966) et son modèle actantiel, avec des héros, des opposants, une quête et des épreuves à surmonter.

La personnification est un levier essentiel dans le Tour de France. Les éléments et les terrains prennent vie, ils sont humanisés. Par exemple, les côtes sont « malignes […] revêches ou mortelles […], les étapes sont avant tout des personnages physiques, des ennemis successifs […], l'étape est hirsute, gluante, incendiée, hérissée, etc. » (p. 122). L'étape qui subit la personnification la plus forte est celle du Mont Ventoux ; « c'est un dieu du mal auquel il faut sacrifier. Véritable Moloch, despote des cyclistes, il ne pardonne jamais aux faibles, se fait payer un tribut injuste de souffrance » (p. 123). Il est dit chauve, sec, une sorte d'enfer sur terre.

Barthes compare le Tour à l'Odyssée, car la course est à la fois un périple d'épreuves et une exploration des limites terrestres. Le Tour est bien une bataille, qui connaît des épisodes épiques et une adhésion du public (Barthes parle de transe nationale), et emprunte à la mythologie grecque pour en faire un spectacle de dieux. On donne un sens à ce qui n'est qu'un spectacle lucratif. On grandit l'épreuve et on dépasse l'univers même du cyclisme.

Et Barthes de conclure que cette ambiguïté est la signification essentielle du Tour. Pour l'auteur, deux alibis se confondent : l'alibi idéaliste et l'alibi réaliste. Car la légende recouvre des aspects mercantiles et économiques du Tour de France.

Cette complexité rejoint l'idée de Barthes d'un mythe qui doit être ambigu : suffisamment lisible pour que l'individu se l'approprie, mais également complexe, car il ne doit pas être démythifié trop facilement. Pour Barthes, le Tour est le meilleur exemple d'un mythe total. Il est ancré dans la réalité et dans l'imaginaire. Il est parfaitement ambigu.

En somme, le Tour est à la fois imposture et « intérêt positif ». Imposture, car il met en avant des valeurs supposées traditionnelles comme la morale du combat, ou la hiérarchie des surhommes et des domestiques, alors qu'il est avant tout un enjeu économique majeur. Intérêt positif, car il propose un spectacle d'une clarté totale qui surmonte des notions plus complexes comme la justice ou les relations entre les hommes.

Les apports de Barthes sont importants. Nous retenons que le support du mythe peut être divers – objet, rituel, récit, événement, etc. Son analyse du système sémiologique second décrit l'approche structurelle du mythe qui permet sa création. Celui-ci doit à la fois être créateur de sens, car simplificateur du monde dans lequel l'individu évolue, et s'imposer à lui. Le mythe conserve néanmoins une part d'ambiguïté pour ne pas s'écrouler.

2.1.2.2 Les apports de l'anthropologie structuraliste

Lévi-Strauss consacre une part significative de ses travaux à l'étude des mythes. Il publie plus de 200 articles qui leur sont consacrés (Godelier, 2013) et également quatre ouvrages de référence qui constituent les *Mythologiques* : *Le Cru et le Cuit* (1964), *Du miel aux cendres* (1967), *L'Origine des manières de la table* (1968) et *L'Homme nu* (1971).

Lévi-Strauss structure ses travaux sur le mythe autour de deux dimensions : une dimension étiologique, c'est-à-dire explicative, et une dimension sémantique, relative à la façon dont le mythe se construit.[15] Parmi ces deux dimensions distinctes, il considère que la seconde est surtout digne d'intérêt, tandis que la première est assez évidente – elle consiste à expliquer ce pour quoi l'individu n'a pas d'explication rationnelle à fournir : « l'une est manifeste, l'autre ne l'est pas » (Godelier, 2013, p. 278). Comme le rappelle Godelier (2013), moins d'une vingtaine d'articles parmi les nombreux consacrés aux mythes, s'intéressent à leur sens, tous les autres sont consacrés à leur structuration.

Lévi-Strauss apporte un soin constant à la description de la structure du mythe ou de ce qu'il appelle les variantes du mythe, après avoir observé qu'on retrouvait les variantes d'un même mythe, les mêmes schèmes mythiques, en Amérique du Sud et en Amérique du Nord, à dix mille kilomètres de distance, sans qu'aucun contact n'existe entre les différentes tribus indigènes concernées. Il s'intéresse ainsi à l'histoire du Dénicheur d'oiseaux, relatée dans les deux hémisphères, mais avec des différences : le dénicheur est, par exemple, un maître de l'eau chez les Bororo, un

[15] Notre propre structuration reprend ces deux aspects.

maître du feu de cuisine chez les Gé et un maître de la chasse chez les Tacana (1967, p. 296).

Une mise en garde importante s'impose, à ce stade. Lévi-Strauss rejette toute idée de mythologie universelle (Godelier, 2013, p. 475). Il existe des schèmes communs aux mythes, mais le rôle de celui qui reçoit le mythe ou qui l'utilise est essentiel ; « car c'est l'analyste qui, selon ses a priori personnels, lui prêtera un sens » (Lévi-Strauss, 1991, p. 253). Le mythe a donc une dimension individuelle propre à celui qui le reçoit.

Lévi-Strauss montre également que les mythes exigent des rites pour exister. Les gestes présents dans les rites « constituent un paralangage doté d'une signification propre irréductible à celle des mythes » (Godelier, 2013, p 437). Néanmoins, Lévi-Strauss ne détaille pas réellement en quoi consiste cette signification propre. Godelier (2013) précise cette pensée : les rites relèvent de l'action et « produisent quelque chose » (p. 441). Les mythes interprètent le monde, mais ne peuvent agir directement sur lui. Les rites, eux, transforment les explications imaginaires du monde avancées par des mythes qui permettent de les vivre, car ceux-ci ne sont pas des récits à lire, mais à vivre, à écouter et à croire pour pouvoir agir sur soi, sur les autres, voire sur l'univers. Les rites ajoutent aux mythes une dimension sociale, ils permettent de partager des idées, des valeurs et des modes de vie. Ainsi, les rites font que tous agissent ensemble en accord avec leur vision partagée du monde et d'eux-mêmes.

L'anthropologue définit aussi ce qu'il appelle les composantes du mythe : armature, codes, axes, mythèmes et messages, qu'il nomme schèmes mythiques (Lévi-Strauss, 1955, 1964 ; Lévi-Strauss & Eribon, 2009).

Il postule qu'il existe des mythèmes, des racines mythiques dont découleraient les mythes, en stock fini, et qu'ils seraient finalement les mêmes pour tous et se déclineraient en variantes ; c'est la raison pour laquelle on retrouve les mêmes mythes à des milliers de kilomètres d'écart dans des tribus qui n'ont aucun lien entre elles. Ces variantes répondraient même à une formule mathématique développée par Lévi-Strauss, « la formule canonique des mythes » (1955). Nous

nous intéressons à ces apports structuralistes, car ils nous seront utiles pour établir notre grille de codage du matériau collecté[16]. Pour Lévi-Strauss (1964), le mythe se compose de :

- l'armature, ou l'ensemble des propriétés qui restent invariantes dans deux ou plusieurs mythes ;
- les codes, ou fonctions assignées à l'armature d'un mythe (par exemple, des codes vestimentaires ou éthiques) ;
- les axes sur lesquels se distribuent les transformations qui permettent de passer d'une variante d'un mythe à une autre ;
- les mythèmes, ou images associées à une idée fonctionnant comme un signe porteur de sens ;
- le message, ou sens patent ou apparent (fonction étiologique, c'est-à-dire explicative) et latent (fonction sémantique).

Cette structure du mythe est invariable, et permet de le qualifier précisément. Le mythe se crée au travers de différentes étapes (comme chez Barthes) : construction de l'armature du mythe et de ses variantes, sélection des mythèmes et schèmes mythiques. Le mythe se crée lorsque les mythèmes et les schèmes sont mis en rapport.

C'est une véritable démonstration mathématique que Lévi-Strauss nous livre dans son approche qui aboutit, en 1955, à l'élaboration d'une formule canonique du mythe. Cette formule fera l'objet de vives critiques, mais nourrira un champ structuraliste de création du mythe qui inspirera de nombreux chercheurs par la suite, particulièrement en sciences de gestion (Holt, 2003 ; Weick, 1995).

Les structuralistes étudiés montrent que le mythe est un objet d'étude à part entière, qui résulte de dynamiques particulières. Pour Barthes (1957), le mythe relève de ce qu'il qualifie de système sémiologique second, lequel permet à l'individu de faire sens de questions complexes. Néanmoins, le mythe reste ambigu, car il ne se livre pas complètement. Pour Lévi-Strauss, le mythe est constitué de schèmes, des

[16] Notre méthodologie est décrite de manière plus exhaustive au chapitre 3 (Partie II).

racines communes à toutes les sociétés et qui existeraient en stock fini. Il explique ainsi l'existence de mythes semblables, des variantes de mêmes mythes, dans des civilisations très différentes n'ayant bien souvent aucun contact les unes avec les autres. Dans son approche, le mythe est doté d'une véritable structure propre, qui en fait précisément un mythe. Si les mécanismes à l'œuvre dans la création du mythe ne se rejoignent pas dans les travaux de Barthes et Lévi-Strauss, nous relevons néanmoins que l'individu qui reçoit ce mythe joue un rôle essentiel pour ces deux auteurs étant entendu que la perception du mythe n'est pas identique pour tous.

2.2 Vers la définition d'un cadre conceptuel des mythes organisationnels qui s'intéresse à leur création et construction

Dans les travaux récents, que nous retraçons sur une vingtaine d'années, nous nous éloignons sensiblement d'une vision maîtrisée des mythes dans les organisations. Dans cette partie, nous nous intéressons au processus de création des mythes organisationnels comme expliqué dans ces travaux. Nous verrons que les mythes organisationnels sont des objets complexes qui peuvent permettre une meilleure compréhension de la construction de sens (Allchin, 2003 ; Ganzin et al., 2014 ; R. Holt & Popp, 2013 ; Sapir, 2019).

2.2.1 Les dynamiques de construction des mythes organisationnels

Des travaux récents s'intéressent à la structure des mythes organisationnels et également au processus qui mènent à leur création. Ces approches sont variées et ne s'accordent pas nécessairement.

Pour Ganzin et al. (2014), le mythe organisationnel relève d'un processus continu et quotidien qui crée et maintient une notion d'utilité, de logique et de sens. Les auteurs analysent le discours prononcé par Steeve Jobs en 2005 à Stanford, communément appelé « discours testament de Stanford », dans lequel le fondateur

d'Apple évoque ses échecs, ses succès et sa mort[17]. Les chercheurs utilisent les douze étapes du monomythe Campbell (1949)[18], qui seraient constitutives de tout récit, en les adaptant en dix étapes dans leur travail. Ils partent également des archétypes mythologiques d'Eliade (1963) pour montrer que le récit devient un mythe lorsque l'acteur principal parvient à résoudre des situations compliquées, voire dramatiques. Chaque temps fort (le départ du héros pour l'aventure, son initiation et son retour) comporte des challenges et des opportunités. Lorsque des « miracles » apparaissent dans le récit, celui-ci devient mythe.

Sapir (2019) propose une approche sensiblement différente. Il étudie le mythe organisationnel du Capaxone, un médicament faisant l'objet de nombreuses études tant sur son développement que sur sa commercialisation, et dont le succès retentissant en fait un mythe dans l'industrie pharmaceutique. Trois processus seraient à l'œuvre : la mise en récit, la diffusion et la reconstruction du récit, et la réappropriation critique de ce dernier dans le secteur d'activité dans lequel il s'inscrit. Les mythes organisationnels seraient ainsi des assemblages nuancés et complexes, faits d'une histoire officielle et de nombreux contre-récits (Bamberg & Andrews, 2004). Leur rôle consisterait à rendre les valeurs et les activités de l'organisation « naturelles » et légitimes, dans ce que les auteurs appellent un contexte polyphonique.

Allchin (2003) s'intéresse également à cette question : comment se créent les mythes organisationnels scientifiques dans les organisations ? Il analyse cinq

[17] « Le discours de Steve Jobs à Stanford », *Le Point*, consulté le 28 décembre 2022 à l'adresse https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/document-le-discours-testament-de-steve-jobs-a-stanford-en-2005--12-09-2017-2156241_47.php#11

[18] Le héros est dans son monde ordinaire (1), puis il est appelé à l'aventure, qui se présente comme un problème ou un défi à relever (2). Il est d'abord réticent, il a peur de l'inconnu (3). Il est encouragé par un mentor, vieil homme sage ou autre (4). Quelquefois, le mentor donne aussi une arme magique, mais il n'accompagne pas le héros qui doit affronter seul les épreuves. Le héros passe le « seuil » de l'aventure, il entre dans un monde extraordinaire et ne peut plus faire demi-tour (5). Il subit des épreuves, rencontre des alliés et des ennemis (6). Il atteint l'endroit le plus dangereux, où l'objet de sa quête est caché (7). Il subit l'épreuve suprême, en affrontant la mort (8). Il s'empare de l'objet de sa quête : l'élixir (10). Il prend le chemin du retour, sur lequel il doit encore parfois échapper à la vengeance de ceux à qui l'objet a été volé (11). Il revient du monde extraordinaire dans lequel il s'était aventuré, transformé par l'expérience, retourne dans le monde ordinaire et utilise l'objet de sa quête pour l'améliorer (12).

grandes découvertes ou chercheurs et étudie la mise en récit de ces travaux. Il en tire la conclusion que, dans de nombreux cas, les mythes organisationnels incarnent une vision du monde en fournissant des formules ou des archétypes pour un comportement approprié.

Ces travaux mettent en avant un miracle (Ganzin et al., 2014), ou du moins un succès hors norme (Allchin, 2003 ; Sapir, 2019) qui explique des situations, qui ne trouvent pas nécessairement d'explication rationnelle. Ils s'inscrivent dans les cadres conceptuels structuralistes de Barthes et Lévi-Strauss décrits précédemment, et montrent également que les mythes organisationnels ont une dimension individuelle forte dans leur processus d'émergence.

Plus récemment, Berlinski et al. (2022) proposent un modèle de naturalisation des mythes organisationnels en s'appuyant également sur le cadre conceptuel de Barthes. Ces auteurs s'intéressent à la manière dont se structure un marché autour d'un concept qui n'a pas fait ses preuves et dont on ne peut garantir la viabilité voire l'existence : l'hyperloop, un train à hyper grande vitesse proposé en 2013 par l'entrepreneur Elon Musk. Dans leurs travaux, les chercheurs montrent qu'il n'existe aucune preuve tangible de la possibilité technique de développer cette technologie et surtout, de l'existence d'un marché qui y serait lié. Et pourtant, de nombreux acteurs, tant privés que publics, se sont engouffrés dans cette aventure depuis une dizaine d'années. Ils établissent que, pour arriver à cette situation presque irrationnelle, Elon Musk lie des éléments de langage et de sémiologie qui rejoignent le concept de mythe organisationnel que nous avons développé précédemment, pour justifier la matérialité d'un marché totalement inexistant et inconnu. Pour ce faire, il mobilise d'abondantes données scientifiques qui doivent venir étayer la crédibilité de son propos. Les auteurs théorisent ce qu'ils nomment un « concept de matérialité ambiguë » (p. 65) ; une dichotomie entre la matérialité d'un objet technologique qui n'existe pas et son marché. Cette dichotomie est permise par la nature même de l'hyperloop, qui devient un objet de nature mythologique.

Dans ce cas, le mythe est créé au sens barthésien puisque le système second se met en place, le message est assimilé comme naturel et spontanément approprié par

chacun de ses auditeurs et influence donc l'action, puisque des organisations vont orienter leurs plans, leurs opérations et leurs moyens de façon à y répondre. Berlinski et al. établissent ainsi l'existence d'un processus de naturalisation des mythes organisationnels.

En résumé, nous présentons dans le tableau de synthèse suivant les travaux en gestion qui sous-tendent notre analyse, en spécifiant leurs cadrages théoriques, les problématiques spécifiques traitées autour de la construction des mythes organisationnels et leurs objets d'études (comme nous l'avons fait précédemment pour le rôle des mythes organisationnels).

Tableau 2 : Travaux du courant des mythes organisationnels, autour du processus de leur création

Cadre conceptuel/théorique	***Auteurs***	***Problématique***	***Définition du mythe***	***Objet d'étude***
Courant des mythes organisationnels *(Bathurst & Monin, 2010 ; Durepos et al., 2008 ; Hobsbawm & Ranger, 2006 ; Rawlins, 2014 ; Yanow, 1993)/* ***Contre-récits*** *(Bamberg, 2004)*	***Sapir, 2019***	*Comment un récit organisationnel devient-il un mythe ?*	*Le mythe sert à rendre un construit social « naturel » et « évident ». C'est un assemblage nuancé et complexe, un espace d'échange permettant la création de sens.*	*Comprendre le mythe Capaxone (médicament), de son développement à son succès.*
Récits historiques organisationnels *(Rowlinson, 2004),* ***Théorie de la traduction*** *(Callon & Latour, 1981),*	***Durepos, Mills, Helms Mills, 2008***	*Comment sont créés les récits historiques ?*	*Il existe deux approches : managérialiste et socioculturelle. Des construits sociaux, fruit de l'imagination.*	*Études des récits historiques développés par la Pan Am.*

Théorie de l'acteur réseau *(Latour, 1987)*				
Archétypes mythologiques *d'Eliade (1963) et* ***Monomythe*** *de Campbell (1949)*	***Ganzin, 2014***	*Quel est le processus de création et de propagation du mythe (cas du personnage providentiel et héroïque) ?*	*Le mythe relève d'un processus continu qui crée et maintient une notion d'utilité, de logique et de sens.*	*Analyse du discours prononcé par Steeve Jobs en 2005. Utilisation des 17 étapes du monomythe (Campbell), des 5 archétypes mythologiques (Eliade).*
Analyse du discours *(Gilbert & Mulkay, 1984 ; Gross, 1990 ; Myers, 1990 ; Selzer, 1993)*	***Allchin, 2003***	*Comment se créent les mythes organisationnels scientifiques dans les organisations ?*	*Dans de nombreux cas, les mythes organisationnels incarnent une vision du monde en fournissant des formules ou des archétypes pour un comportement approprié.*	*Analyse de cinq grandes découvertes / chercheurs et de leur mise en récit.*

Apports sémiologiques de Barthes (1957)	***Berlinski et al., 2022***	*Comment un marché se structure-t-il autour d'un concept qui n'a pas fait ses preuves ?*	*Concept de matérialité ambigüe*	*Analyse de la création d'u marché de l'Hyperloop d'Elon Musk.*

2.2.2 Mise en perspective de ces travaux ; les mythes organisationnels, des objets divers, porteurs de sens et instables pour l'individu, issus d'un processus de construction particulier

En conclusion de cette seconde partie, nous pouvons établir que les auteurs cités ne s'accordent pas nécessairement quant aux mécanismes à l'œuvre dans la création des mythes, ni même à leur définition, comme le montrent les travaux présentés dans notre revue de littérature. Néanmoins, ils les envisagent comme des objets qui sont à la fois le fruit d'un processus et porteurs de sens à un niveau très individuel. Paradoxalement, les mythes ont cette dimension qui permet à l'individu de faire sens de son environnement en s'inspirant d'eux, tout en conservant une forte complexité et ambiguïté. Sur ce point, Derrida (1993), qui s'intéresse au mythe particulier du fantôme organisationnel[19], avance qu'il faut se garder de vouloir trop comprendre son utilité, car il n'est pas un objet épistémique. Il ne serait pas possible de le comprendre et il faudrait lui laisser sa part de mystère non appréhendable. « C'est quelque chose qu'on ne sait pas, justement, et on ne sait pas si précisément cela *est*, si ça existe, si ça répond à un nom et correspond à une essence. On ne le sait pas : non par ignorance, mais parce que ce non-objet, ce présent non présent, c'est être-là d'un absent ou d'un disparu ne relève pas du savoir. Du moins plus de ce que l'on croit savoir sous le nom de savoir. » (Derrida, 1993, p. 25-26)

[19] Derrida parle de « spectre éthique qui hante ». Il peut s'agir d'un illustre membre disparu de l'organisation, comme son fondateur, ou d'un collaborateur qui aura marqué son temps par sa contribution exceptionnelle.

Nous ne prétendons pas réconcilier l'ensemble des travaux présentés. Bien au contraire, nous souhaitons mettre en avant les tensions qui peuvent exister entre eux, et nous proposons notre propre définition des mythes organisationnels (rappelés en conclusion de ce chapitre).

3. Une imbrication entre mythes organisationnels et mythes personnels et individuels

Nos lectures et mises en dialogue entre les différentes perspectives rencontrées autour de la dimension individuelle du mythe organisationnel (Barthes, 1957 ; Bazin & Leclair, 2019 ; Labaki et al., 2019 ; Lévi-Strauss[20], 1964, 1967, 1971, 1991) font émerger des concepts nouveaux comme la légende personnelle ou le mythe personnel et individuel.

3.1 Le mythe personnel

La dimension personnelle, le « mobile » de Barthes, nous remémore des lectures anciennes autour du mythe personnel ou de la légende personnelle.

Coelho (1994) dans son ouvrage *L'Alchimiste* évoque une « légende personnelle » (p. 43) que tout individu se doit d'accomplir – « c'est ce que tu as toujours souhaité faire » – et qui émerge dès l'enfance, car « les gens apprennent très tôt leur raison de vivre » (p. 47) à une période où tout est possible, « où on n'a pas peur de rêver et de souhaiter tout ce que l'on aimerait faire de sa vie » (p. 43). Une des caractéristiques de cette légende personnelle est de permettre le mouvement, ou parfois l'espoir du mouvement, et donne une cohérence à l'individu. Au jeune berger qui s'interroge sur les motivations de l'individu ou les raisons pour lesquelles nous n'accomplissons pas les choses qui pourtant nous sont importantes, le vieillard répond : « [je ne vais pas à La Mecque] parce que c'est La Mecque qui me maintient en vie. C'est ce qui me donne la force de supporter tous ces jours qui se

[20] Comme pour Barthes, nous utilisons un raccourci en intégrant Lévi-Strauss dans le champ des mythes organisationnels pour faciliter la lecture de notre travail.

ressemblent, ces vases plantés là sur les étagères, le déjeuner et le dîner dans ce restaurant minable » (p. 75).

Nous ne retenons pas l'interprétation déterministe qui pourrait être faite de ce propos, car elle ne répond pas à nos convictions profondes[21], mais cette volonté originelle ancrée en chacun et qui fait que chacun est ce qu'il est, nous interroge et nous amène à creuser plus avant des travaux de la psychologie autour du mythe personnel et du mythe individuel.

Le mythe personnel et le mythe individuel ne sont pas définis comme des concepts particuliers, en sciences de gestion. En revanche, nous trouvons des travaux importants sur le sujet en psychologie. Le concept de mythe personnel a été introduit par Kris (1956). Il se réfère à une autobiographie adorée ou idolâtrée par son concepteur (l'individu) et a une portée défensive. Pour caractériser le mythe personnel, l'auteur s'appuie sur la théorie freudienne de la « romance familiale » qui établit des passerelles entre les phantasmes de l'enfant sur lui-même et ceux sur sa famille. Dans cette approche, le concept a une fonction à la fois d'exaucement d'un idéal et de protection face à son environnement. D'autres travaux, comme ceux de Green (1991), montrent que ce processus mènerait à ce que l'auteur appelle une « héroïsation » de soi, laquelle permet à tout individu de se détacher de ses parents, et plus particulièrement de sa mère. Plus généralement, le mythe personnel viserait, dans cette approche, une histoire construite par l'individu, à se détacher d'une destinée écrite et à prendre en main son action. Par extension, « nous créons tous un ou plutôt des mythes personnels pour expliquer ou justifier qui nous sommes, d'où nous venons, quels sont nos principaux traits de caractère et, pour aller plus loin, quelles sont nos névroses » (Wallerstein, 1991, p. 358). Gullestad (1995) reprend la notion de romance familiale (Kris, 1956) pour approfondir le concept de mythe personnel avec ses patients et montre que le processus passe par une mise en récit de l'idéalisation de soi et permet l'accession à l'autonomie vis-à-vis de

[21] « Lorsque tu veux vraiment une chose, tout l'Univers conspire à te permettre de réaliser ton désir ». Nous nuançons ce propos, car le texte de Coelho n'est pas si simple d'interprétation. Il est plus complexe, ne serait-ce que parce que l'auteur ajoute par ailleurs : « il n'y a qu'une façon d'apprendre, répondit l'alchimiste. C'est par l'action. » (p. 153)

ses parents. L'auteur défend une dimension très personnelle et identitaire pour sortir de l'« anonymat » et devenir quelqu'un de « spécial » et d'indépendant.

Ainsi, la recherche en psychologie s'accorde pour se référer à un processus universel de mythification individuelle, constituant essentiel de la vie et de la culture de tout individu (Gullestad, 1995 ; Kernberg, 1991 ; Wallerstein, 1991).

3.2 Le mythe individuel

Le syntagme « mythe individuel » peut relever de la contradiction, mais les apports de Barthes nous permettent de la surmonter. Un objet peut devenir un mythe dans le système sémiologique second qu'il développe. Cet objet est accepté par l'individu. Il a un sens. Collectif et individuel ne s'excluent donc pas.

Là encore, le mythe individuel n'étant pas défini comme un concept particulier en sciences de gestion, nous nous tournons vers la psychologie.

Le « mythe individuel » se réfère au *Roman familial des névrosés* de Freud (Freud, 1909). Le mythe, à la différence du roman, n'est écrit par personne. Le concept est repris par de nombreux psychologues pour le discuter voire s'écarter des apports de Freud (dans le cas de Lacan notamment). Pour Carl Gustav Jung (Jung & Jaffé, 1967), il fait référence à une représentation symbolique profondément enracinée dans l'inconscient d'un individu, qui joue un rôle central dans la compréhension de soi et du monde. Jung rejoint Freud pour voir en ce mythe individuel une structure narrative interne, une sorte de récit personnel qui émerge de l'expérience individuelle, des influences culturelles, des croyances, des valeurs et des archétypes présents dans l'inconscient collectif. Ce mythe individuel se développe tout au long de la vie d'une personne et est influencé par les expériences vécues, les rencontres significatives, les rêves, les fantasmes et les aspirations personnelles. Il peut contenir des éléments universels et archétypaux qui résonnent avec les motifs mythologiques et symboliques communs à l'humanité.

Le mythe individuel offre un cadre de sens à la vie d'une personne, en lui fournissant des récits et des symboles qui aident à donner un sens à son existence, à ses luttes, à ses aspirations et à ses expériences. Il est souvent associé à des thèmes

tels que la quête de soi, la transformation personnelle, la confrontation avec l'ombre ou l'inconnu, ou encore le développement d'une identité authentique.

Lacan, pour sa part, nous propose une approche bien particulière du mythe individuel, qu'il qualifie plus précisément dans son approche structuraliste comme un moyen de surmonter nos névroses, névroses auxquelles nous sommes tous confrontés. Il emploie ce terme lors d'une conférence prononcée en 1953 et retranscrite plus tardivement, en 1978, par J.- A. Miller (Lucchelli, 2006). Dans ce texte, Lacan annonce que « le mythe est ce qui donne une formule discursive à quelque chose qui ne peut pas être transmis dans la définition de la vérité ». Ce faisant, il s'inscrit dans une tradition anti-œdipienne (et donc anti-freudienne). En effet, l'approche de Lacan est structuraliste : le sujet est structuré dans son enfance par un tissu symbolique qui ne se constitue pas uniquement du rapport au père (ou à la mère). Certes, l'individu est influencé par ses parents, mais il se construit également en opposition et en dehors de cette relation. Lacan utilise la notion de « tissu symbolique » pour exprimer cette idée qui explique la singularité du sujet.

Lacan s'inspire de Lévi-Strauss dans son épistémologie structuraliste : la structure symbolique domine. Le social, les relations de parenté, l'idéologie, mais aussi, pour chacun, son rapport au monde, ses relations sensibles et son contexte familial vont contribuer à le structurer. Lacan parle de scénarios imaginaires, les mythes et les rites nécessaires à voiler et à révéler à la fois, c'est-à-dire à donner un sens aux contradictions de la réalité économique et sociale. Lorsque le sujet est aux prises avec un réel impossible à symboliser, il produit un scénario fantasmatique qui met en scène un comportement stylisé, lequel peut prendre l'aspect d'une véritable cérémonie, voire s'accompagner d'un court délire. Il analyse le cas freudien de « l'homme aux rats » pour démontrer son propos. Dans ce cas, un double narcissique apparaît. Celui-ci vit par procuration à la place du sujet.

Nous retenons, pour notre terrain de recherche, les unités de sens suivantes : héroïsation de soi, outil de socialisation, fonction défensive, justification, protection, romance familiale, idéalisation narcissique de soi, mise en récit, accession à l'autonomie, surmonter l'anonymat, déni de dépendance.

Ces travaux nous permettent de proposer, en synthèse de chapitre, notre propre définition du mythe individuel, que nous mettons en dialogue avec celle des mythes organisationnels.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 1 : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LES MYTHES DANS LES ORGANISATIONS

Notre revue montre qu'il n'existe pas de définition claire et consensuelle des mythes. Dans certaines approches, les mythes se caractérisent principalement par leur fonction (Barthes, 1957 ; Godelier, 2015 ; Schmitt Pantel, 2017 ; J.-P. Vernant, 2017 ; Veyne, 1983). Les auteurs ne s'accordent pas nécessairement sur cette fonction, mais se rejoignent pour considérer que c'est précisément elle qui les définit. Dans d'autres approches, c'est plutôt sa structure qui caractérise le mythe (Barthes, 1957, 1973 ; Campbell, 1949 ; Eliade, 1963 ; Lévi-Strauss, 1955, 1964 ; Yanow, 1993). Mais, là encore, la structure du mythe ne fait pas consensus. Ces auteurs pensent néanmoins que les modèles de structuration qu'ils proposent permettent à un récit, un artefact ou un rituel, par exemple, d'accéder au statut de mythe. Nous trouvons, à l'opposé de cette pensée, certains courants comme celui du spectre éthique (Derrida, 1993) qui s'intéresse aux illustres anciens, personnages qu'il faut se garder de caractériser, car ce qui les fait devenir « mythiques » est, justement, une incapacité à les comprendre. Il faudrait leur laisser leur part de mystère non appréhendable, précisément car ils ne sont pas des objets épistémiques.

Nous retrouvons ces tensions également en sciences de gestion, particulièrement dans le courant des mythes organisationnels, qui tend à se stabiliser depuis une vingtaine d'années. Les travaux initiaux et pionniers en sciences de gestion, qui souvent utilisent le terme de « mythe » plutôt que celui de « mythe organisationnel », les réduisent à une forme particulière de récit, voire de symboles, dont l'utilité est assez évidente : artefacts d'une culture commune (Schein, 1985), métaphores pour illustrer des propos (Morgan, 1986), éléments de légitimation de l'action (Barry & Elmes, 1997 ; Bowles, 1989 ; Brunninge, 2009 ; Hamilton et al., 2017 ; Vaara & Lamberg, 2016) ou, plus généralement, éléments de catharsis à valeur éducative. Néanmoins, nous voyons émerger depuis quelques années un véritable cadre conceptuel des « mythes organisationnels » (Bazin & Leclair, 2019 ; Berlinski et al., 2022 ; Ganzin et al., 2014 ; Rawlins, 2014 ; Sapir, 2019), qui en fait

des objets d'études féconds et s'inspire de travaux – foisonnants – d'autres sciences sociales : mythologie, sciences historiques, sémiologie, philosophie, psychologie, etc. Plus particulièrement, et de manière assez constante, les travaux structuralistes de Barthes et Lévi-Strauss apportent des notions sur lesquelles ces recherches s'appuient.

Nous proposons notre propre définition des mythes organisationnels :

Ils s'appuient sur des objets très divers comme des récits d'événements passés, mais également des valeurs, des symboles, des rites ou encore des représentations de personnages importants (Barthes, 1957 ; Bathurst & Monin, 2010 ; Bazin & Leclair, 2019 ; Berlinski et al., 2022 ; Derrida, 1993). En outre, ces objets deviennent mythes organisationnels lorsqu'ils sont acceptés par l'individu qui les reçoit comme porteurs de sens (Barthes, 1957 ; Bathurst & Monin, 2010 ; Ganzin et al., 2014 ; Lévi-Strauss, 1964 ; Rawlins, 2014), car ils lui permettent d'accéder à un monde plus compréhensible. Ainsi, un même objet peut être un mythe organisationnel pour telle personne, alors qu'il n'est qu'un simple récit (fable ou légende) ou encore une simple valeur utilisée dans un but de propagande par exemple, pour telle autre. Ils ont une fonction, une utilité, un intérêt voire un mobile, et contribuent à la construction de sens et à la communication de ce sens à son entourage (Barthes, 1957). Ils permettent à l'individu de relier les actions humaines, les siennes, mais également celles des autres, à un domaine spirituel ou transcendant à la fois plus clair et plus complexe, car un mythe éclaire tout en créant de la complexité (Godelier, 2015 ; Lévi-Strauss, 1991 ; Vernant, 2017).

Ils sont à la fois ancrés, avec une forme particulière dans un contexte, une organisation ou une culture donnée (Schmitt Pantel, 2017 ; J.-P. Vernant, 2017 ; Veyne, 1983) et répondent à des questions de dimension universelle (concept de schèmes mythiques de Lévi-Strauss, qui explique pourquoi des mythes semblables existent dans des tribus qui n'ont aucun contact les unes avec les autres), comme il en existe dans toutes les civilisations – et donc dans toutes les organisations – de manière identique avec des variantes (travaux de Lévi-Strauss autour de la forme canonique des mythes).

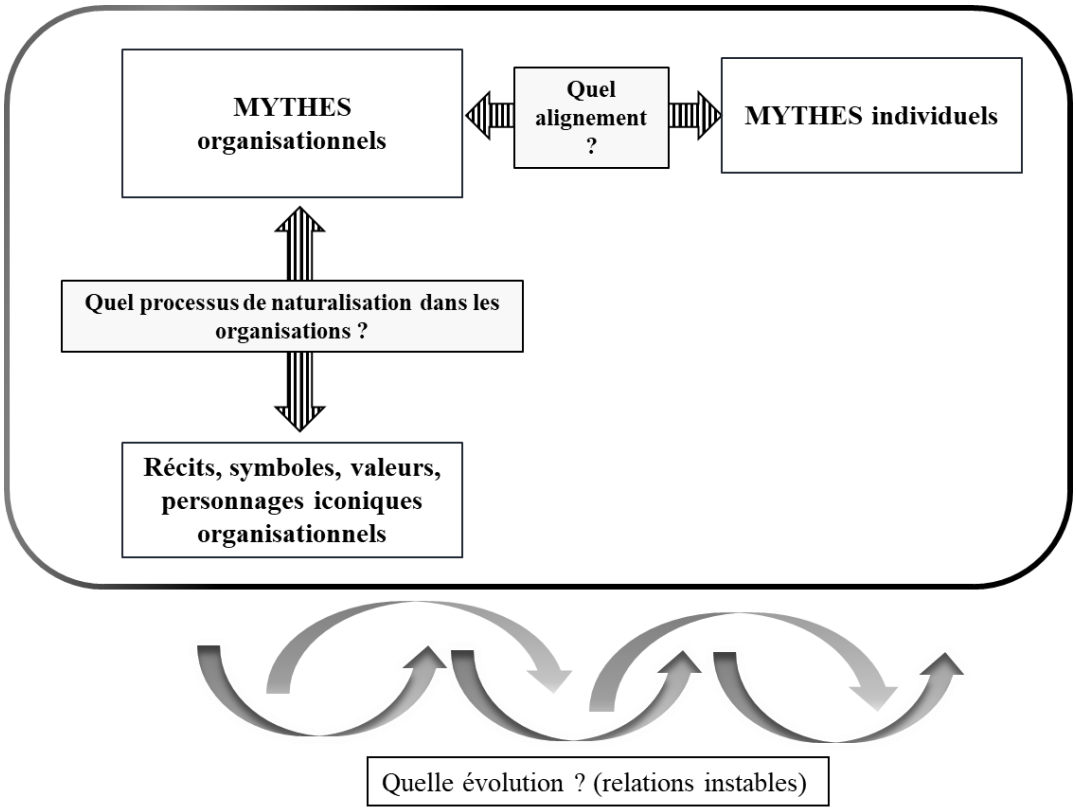
Les mythes organisationnels sont donc des objets porteurs de sens pour celui qui les reçoit et les accepte, même s'il a bien conscience de leurs limites, et le fruit d'un processus interactionniste continu à la fois social et individuel, avec des dimensions structurelles individuelles. Nous pouvons les comparer à des assemblages complexes porteurs de sens pour l'individu.

Notre revue nous a également permis de mettre en perspective le concept de mythe individuel tiré de la psychologie (Freud, 1909 ; Green, 1991 ; Gullestad, 1995 ; Jung & Jaffé, 1967 ; Kris, 1956 ; Lacan, 2007 ; Lucchelli, 2006). Le mythe individuel est une représentation symbolique et personnelle profonde qui émerge de l'inconscient d'un individu. Il offre un cadre narratif et symbolique pour comprendre sa vie, ses expériences et son identité. Le mythe individuel est influencé par les expériences personnelles, les archétypes universels et les motifs mythologiques. Son exploration peut aider à donner un sens à la vie et à favoriser la croissance personnelle. Nous créons donc tous un ou plutôt des mythes individuels pour expliquer ou justifier qui nous sommes, d'où nous venons, quels sont nos principaux traits de caractère et, pour aller plus loin, quelles sont nos peurs, nos craintes, mais également nos aspirations et nos envies.

Des aspects tant interactionnistes que structuralistes s'entrecroisent, qui permettent de créer une mythologie de soi.

Enfin, nous proposons une mise en dialogue entre mythes organisationnels et mythes individuels, car le mythe a une dimension éminemment personnelle et intime.

Figure 7 : proposition d'articulation du mythe organisationnel avec le mythe individuel



CHAPITRE 2

LE SENSEMAKING COMME CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel du *sensemaking* nous apparaît comme l'un des champs de recherche les plus pertinents, logiques ou naturels, dans la mesure où l'une des caractéristiques essentielles que nous retenons de notre revue de littérature relative aux mythes organisationnels est l'idée de vecteur de sens.

Le *sensemaking* s'intéresse à des situations particulières dans lesquelles l'individu ne parvient plus à se mettre en action, car ses schémas de pensée ou ses modèles d'action sont perturbés par un environnement changeant ou nouveau. Dans ces situations, que l'on qualifie de ruptures de sens, l'individu va devoir « construire » du sens. Le *sensemaking* éclaire ces phénomènes de construction de sens en considérant l'imbrication de la cognition et de l'action (Allard-Poesi, 2003). Il revient à comprendre comment, au travers de leurs interactions, les individus attribuent différentes significations à de mêmes événements (Helms Mills et al., 2010 ; Weick, 1995). Ils ne sont pas nécessairement d'accord sur leur analyse de la situation, mais vont développer des modèles d'action qui leur permettront d'agir.

Nous définissons et caractérisons donc, dans un premier temps, le *sensemaking* (1) en analysant notamment plus précisément le concept d'équivocité, et proposons d'introduire des apports de l'école de la traduction (2) pour un rapprochement *sensemaking*/traduction qui nous permettra de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre et de proposer notre propre modèle d'imbrication entre mythes organisationnels, *sensemaking*/traduction et réduction de l'équivocité. Nous mettrons en avant une tension entre le concept de *sensemaking* dans lequel les identités se forgent dans les interactions entre individus, et des apports plus structuralistes de notre revue de littérature sur les mythes dans les organisations (chapitre 1). Notre modèle sera présenté en fin de deuxième partie.

1 Le *sensemaking* : définition, émergence et propriétés

Karl Weick est généralement reconnu comme le père de la théorie de la construction de sens, ou *sensemaking*, en sciences de gestion (Kœnig, 2003 ; Laroche, 1996 ; Vidaillet, 2003).

Pour Weick (1995), les acteurs s'influencent réciproquement dans leurs interprétations et façonnent les processus d'élaboration du sens. Cette approche interactionniste naît à la fin des années 1930, à partir des travaux de Mead (1938) pour les apports théoriques, et de Park (1939) pour les apports méthodologiques, en réaction au modèle fonctionnaliste selon lequel l'acteur peut interpréter une situation, mais doit se conformer à des normes culturelles et de contrôle. La critique de ce modèle suit deux voies distinctes (Kœnig, 2003) : une approche marxiste, qui s'appuie sur le caractère profondément conflictuel de la vie sociale et une approche interactionniste, c'est-à-dire une pensée qui prône l'élaboration collective de sens. Ces deux mouvements rejettent toute forme de déterminisme (p. 17). Ce n'est qu'à la fin des années 1960 que l'expression « *sensemaking* » sera utilisée pour évoquer l'étude de pratiques d'interactions et le résultat des interprétations dans les organisations (Garfinkel, 1967).

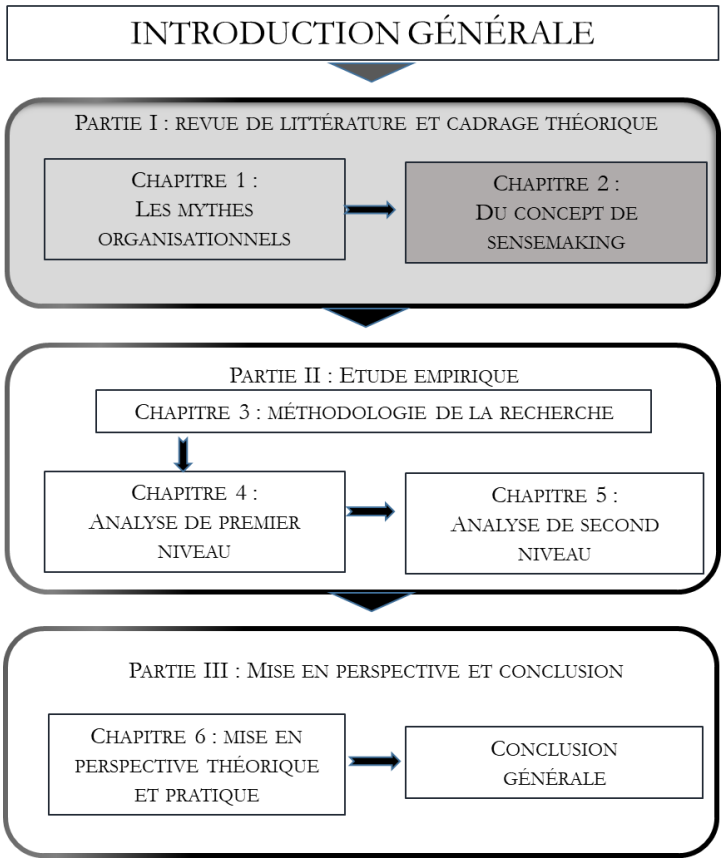
À cette période, la théorie de la contingence structurelle (Burns & Stalker, 1961 ; Lawrence & Lorsch, 1973 ; Woodward, 1965) est particulièrement en vogue et occupe une place dominante en sciences de gestion. L'inspiration y est déterministe – les dirigeants doivent adopter la structure qu'impose le contexte –, positiviste – l'organisation est une réalité objective qui dépend de facteurs également objectifs comme la taille ou la technologie – et nomothétique – il s'agit de découvrir des lois générales pour toutes les organisations. Mintzberg (1979), ajoute à ces considérations l'âge et la taille de l'organisation, ainsi que le contrôle externe qui s'exerce sur l'organisation dans sa célèbre synthèse. En somme, dans cette perspective, l'organisation serait le résultat de tous ces facteurs combinés.

Weick (1995) est en rupture profonde avec ces courants de pensée. Pour lui, l'organisation se construit dans l'interaction entre individus. L'approche y est processuelle et sociale, plutôt que le résultat de facteurs de contingences internes ou externes. Nous nous éloignons significativement d'une approche classique dans laquelle le dirigeant (ou manager) donne le cap, puis les différents acteurs mettent en œuvre, le sens de l'action émergeant naturellement.

L'apport de Karl Weick est majeur. Dès ses premières publications (Weick, 1969, 1976, 1979), il s'intéresse aux processus interactionnistes au cœur de l'organisation. Il rejette d'ailleurs le mot « organisation » pour utiliser des termes plus appropriés selon lui : l'« organisant » et l'« organisé ». Il montre ainsi que l'organisation est en constante évolution et ne saurait être figée.

Nous reprenons ci-après, pour l'essentiel, la structuration de son ouvrage de référence (Weick, 1995), que nous complétons de lectures additionnelles pour mieux appréhender et comprendre le concept. Nous nous intéressons à la nature du *sensemaking* (1 .1), à l'analyse du processus à l'œuvre (1.2) et à ses principales propriétés (1.3).

Figure 8 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 2)



1.1 Caractéristiques du *sensemaking*, un cadre conceptuel fécond et stabilisé en sciences de gestion

Les travaux et ouvrages de Weick (1993, 1995, 2010) étudient la question du *sensemaking* dans les organisations. Le *sensemaking* se traduit en français par « construction de sens ». La notion de construction est essentielle car, pour Weick, il ne s'agit pas « découvrir », mais réellement de construire du sens dans des situations d'ambiguïté, de doute, dans lesquelles les interprétations de l'environnement sont complexes, car les informations dont nous disposons, ou plus précisément nos interprétations de ces informations, ne sont pas claires, sont insuffisantes, ou à l'inverse trop nombreuses.

1.1.1 Les occasions du *sensemaking*

Weick utilise le concept d'équivocité[22] pour qualifier cette ambiguïté ou ce trop-plein d'informations. La question qu'il pose est reformulée par Giroux (2005) de la façon suivante : « Comment faire sens dans une situation donnée ou face à un impromptu déstabilisant ? » (p. 27). Cette question s'avère fondamentale, puisque le sens est nécessaire à l'action en « milieu organisé ». L'exemple suivant illustre ce propos.

> « L'interruption d'un projet en cours et des attentes qui lui sont associées pousse les individus à faire sens de ce qui perturbe l'action. Face à une interruption, les gens semblent d'abord chercher des explications qui leur permettent de continuer l'activité prévue et de rester en action. […] Les gens essaient plutôt de se débrouiller avec ce qu'ils ont sous la main, de réparer l'interruption […]. Ainsi, le processus de construction de sens est déclenché par l'imprévu. » (Weick, 2003, p.1)

La construction de sens est particulièrement mise à l'épreuve lorsque les individus font face à un événement tellement improbable qu'ils hésitent à le relater, de peur de ne pas être pris au sérieux. Ils estiment que puisqu'il ne peut être possible, il ne l'est pas. En d'autres termes, « je ne connais pas ce phénomène, donc il n'existe pas ». Weick (1995) utilise l'exemple du syndrome de l'enfant battu, phénomène étudié par John Caffey, médecin américain, pour illustrer cette idée (p.1). En l'occurrence, John Caffey est non seulement pédiatre, mais également radiologue. Cette double compétence va se révéler essentielle dans la découverte et la formulation du syndrome des bébés secoués. Il commence à s'intéresser à ce sujet dès 1946, mais il faudra attendre 1961 et une étude publiée par Frederick Silverman, « *The battered child syndrome* », pour que le phénomène soit enfin compris et pour que les cinquante États américains légifèrent sur le sujet (Kempe et al., 1962).

Weick (1995) utilise cet exemple pour élaborer son concept de *sensemaking* :

[22] *« Equivocality »*

1- un individu relève un faisceau d'indices discordants[23] non conformes à une situation attendue ou normale, dans un flot d'événements continu[24]. Ces indices discordants viennent rompre des situations connues ou maîtrisées par la pratique ou la norme par exemple ;

2- le caractère discordant de ces indices est établi à partir d'une comparaison avec des événements vécus. Il s'agit d'une analyse rétrospective ;

3- des explications plausibles (les parents ne voient pas l'importance des blessures, dans le cas de l'enfant battu) sont développées pour expliquer le phénomène ;

4- une étude documentée est publiée dans un journal scientifique reconnu. Le chercheur créé de nouveaux éléments qui n'existaient pas[25] ;

5- l'attention n'est pas appelée immédiatement sur le phénomène, car dans le cas présent, les radiologues n'ont que peu d'interactions avec les pédiatres et les familles de victimes.

La découverte du syndrome d'enfant battu illustre parfaitement le concept de construction de sens pour Weick, car il implique des enjeux d'identité et de réputation qui viennent rendre la situation encore plus complexe à appréhender pour l'acteur qui la vit.

Pour Weick, la construction de sens est plus affaire d'invention que de découverte[26]. Elle n'est pas une simple métaphore[27], mais est à comprendre de manière littérale. Point important, le langage ou les textes utilisent des métaphores pour l'interprétation, mais tel n'est pas le cas de la construction de sens. Car les mots sont une approximation de ce qu'ils veulent décrire, analyser, comprendre.

[23] « *a discrepant set of cues* » (p. 2). Note : dans le reste du texte, nous utilisons les citations en anglais dans le corps du texte et proposons notre traduction libre en pied de page. Nous procédons à l'inverse, comme ici, lorsque nous pensons que cela simplifie la lecture.

[24] « *ongoing flow of events* » (p. 2).

[25] « *an object that was not out there* » (p. 3).

[26] « *sensemaking, however, is less about discovery than it is about invention* » (p. 13).

[27] « *what sensemaking is not is metaphor* » (p. 15).

Ils ne couvrent jamais parfaitement et totalement le territoire. La construction de sens ne s'arrête jamais.

Les deux traductions françaises de *sensemaking* reprennent l'idée de « création de sens » et de « construction de sens », mettant ainsi en avant sa double nature. L'expression « création de sens » fait davantage référence au *sensemaking* rétrospectif, tandis que l'expression « construction de sens », qui reprend l'idée d'assemblage élaboré avec des ressources existantes, concernerait le *sensemaking* prospectif (Mallet, 2009).

Ainsi, « le travail d'un créateur de sens c'est de transformer un univers d'expérience en un monde intelligible » (Weick, 1993, p. 14, cité par Giroux, 2006, p. 26). L'emploi du terme « expérience » est notable, car il inscrit la création de sens dans le registre de l'action, tout en mettant en évidence l'importance du caractère situé de cette action.

1.1.2 Caractérisation de l'équivocité

L'équivocité est au cœur du *sensemaking*. Nous proposons de la définir plus avant, afin de mieux comprendre ses implications.

Le Larousse[28] nous éclaire sur ce terme : il se dit d'un signe ou d'un énoncé susceptible de plusieurs interprétations ; ambigu, obscur (on parle de « compliment équivoque », par exemple). Il se dit également d'un fait ou d'un phénomène malaisément définissable ou explicable, d'une nature douteuse (des « traces équivoques »), voire qui suscite la méfiance. L'équivoque est entendue ici comme suspect, louche ou douteux (« il a des fréquentations équivoques »). Une distinction s'opère entre les termes « ambigu » et « équivoque ». Le Littré[29] nous éclaire : ce qui est ambigu offre plusieurs sens, ce qui est équivoque offre deux sens, l'un est manifeste tandis que l'autre, caché, fait une allusion. Pour Bougon (1992), l'ambiguïté se produit « lorsqu'un individu perçoit qu'une action ou un événement

[28] *Larousse*, consulté le 30 décembre 2022 à l'adresse https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/%C3%A9quivoque/30718
[29] *Littré*, consulté le 30 décembre 2022 à l'adresse https://www.littre.org/definition/%C3%A9quivoque

peut avoir n'importe quelle signification (mais une seule) parmi plusieurs possibles » (p. 379). L'équivocité ferait référence à l'attribution simultanée, par un individu, de plusieurs significations ou interprétations plausibles, mais conflictuelles.

Pour Mallet (2009), Weick emploie le terme de façon plus large pour préciser que la réalité peut être comprise ou interprétée de plusieurs façons, « *equivocality is the extent to which data are unclear and suggest multiple interpretations about the environment* »[30] (Weick & Sutcliffe, 2001, p. 251). Weick relate le récit d'un détachement de soldats hongrois dans les Alpes pour présenter l'équivocité comme la matière première du *sensemaking*.

> Au cours de manœuvres dans les Alpes suisses, le jeune lieutenant d'un petit détachement hongrois dépêcha une unité de reconnaissance dans une zone sauvage et glacée. Il se mit à neiger immédiatement après le départ du groupe et la neige continua de tomber pendant deux jours. Comme l'unité ne revenait pas, l'officier craignit d'avoir envoyé ses hommes à la mort. Mais le troisième jour, l'unité réapparut. Où étaient-ils allés ? Quel chemin avaient-ils emprunté ? Les membres du groupe avouèrent avoir cru un moment être perdus et voués à une fin tragique. « Ce fut alors que l'un d'entre nous trouva une carte dans sa poche. Cette découverte nous rasséréna. Nous décidâmes de dresser un campement et de laisser passer la tempête, puis à l'aide de la carte, nous comprîmes où nous étions. Et nous voilà ! » L'officier demanda à voir cette carte et la consulta avec attention. Il découvrit alors à sa grande surprise qu'il ne s'agissait pas d'une carte des Alpes, mais des Pyrénées ».[31]

La carte a une réalité objective (il s'agit d'une carte des Pyrénées) ce qui n'empêche pas sa lecture, ou du moins son utilisation, dans un contexte équivoque (dans le cas présent, une situation de crise). C'est le caractère plausible de la carte qui lui confère

[30] L'équivocité est la mesure dans laquelle les données ne sont pas claires et suggèrent de multiples interprétations sur l'environnement.

[31] Cité par Koenig G., 2006, « Une subversion au long cours dans le fil de la tradition », *in* Autissier D., Bensebaa F., 2006, p. 9.

un rôle de thérapeute : elle rassure, redonne confiance, suscite des questionnements et invite à l'action.

1.1.3 Le processus du *sensemaking*

Comme déjà évoqué, Weick distingue clairement l'interprétation de la création de sens. L'interprétation relève de la lecture d'une situation (comme on lirait un texte), tandis que le *sensemaking* dépasse la lecture du texte en s'intéressant aussi à la manière par laquelle il a été créé : « *Sensemaking is about authoring as well as reading* »[32] (Bansler & Havn, 2006, p. 60). Ainsi le processus de sensemaking comprend-il également la phase précédant l'interprétation, qui consiste à isoler les faits et les indices qui seront alors à interpréter. « *The concept of sensemaking is valuable because it highlights the invention that precedes interpretation* »[33] (Weick, 1995, p. 14).

Dans ce cadre conceptuel, la construction de sens commence avec trois éléments : tout d'abord, le cadre de l'action, ensuite un signe (ou indice) et, finalement, une connexion[34] – c'est-à-dire deux choses et une relation[35]. Un de ces éléments est en général un moment du passé. Weick cite les traditions, les précédents, les moments de socialisation. Les cadres tendent à être des moments passés de socialisation et les indices des moments présents d'expérience. La combinaison d'un moment du passé avec une connexion et une expérience présente constitue une bonne définition de la situation présente.

Le *sensemaking* s'affiche également comme un processus nécessitant un engagement notable, car il implique une action, quand l'interprétation a une connotation plus passive et pourrait être vue à la fois comme un processus et comme le produit qui en résulte. Ainsi, le *sensemaking* fait référence à l'invention, alors que l'interprétation pourrait être comprise comme une découverte. Le terme « invention » indique que pour Weick, la réalité est un accomplissement en cours qui prend forme lorsque

[32] La création de sens a lieu tant au moment de la création du texte qu'au moment de sa lecture.

[33] Le concept de *sensemaking* est important, car il souligne l'invention qui précède l'interprétation.

[34] « *The substance of sensemaking starts with three elements; a frame, a cue, and a connection* » (p. 110).

[35] « *Two elements and a relation* » (p. 111).

les individus donnent sens rétrospectivement aux situations dans lesquelles ils se trouvent et qu'ils contribuent à créer[36].

Le processus de création de sens apparaît donc comme un processus cognitif qui cherche à élaborer des explications rendant compte de manière plausible des faits observés, des signaux faibles repérés. Il s'agit alors, pour l'individu, d'inventer des contextes au sein desquels ces indices font sens (Mallet, 2009). Lorino (2006) parle de mouvement abductif de la pensée, puisque l'abduction fait référence à un déplacement « latéral » de la pensée, d'une situation surprenante à une réalité plausible.

Ainsi, pour Weick, le *sensemaking* fonctionne comme une boucle. C'est une alternance continuelle d'éléments particuliers et d'explications ; chaque cycle donne forme et ajoute de la substance à l'autre. Cela construit en parallèle de la confiance qui se développe en même temps que les éléments particuliers deviennent cohérents et que l'explication permet de faire des déductions de plus en plus précises[37].

1.2 Principales forces et limites de la théorie du *sensemaking*

Le *sensemaking* de Weick a trouvé un large écho en sciences de gestion. Il est considéré aujourd'hui comme un champ d'études majeur, ainsi qu'en attestent les programmes des principaux colloques de recherche de la discipline[38]. Il est largement étudié et s'appuie sur des travaux scientifiques (Allard-Poesi, 2005 ; Brown et al., 2008 ; Vidaillet, 2003 ; Weick, 2010) qui s'accordent quant à ses principales forces et apports.

---

[36] « *An ongoing accomplishment that takes form when people make retrospective sense of the situations in which they find themselves and their creations.* » (p. 15)

[37] « *It is a continuous alternation between particulars and explanations, with each cycle giving added form and substance to the other. It is about building confidence as the particulars begin to cohere and as the explanation allow increasingly accurate deductions.* » (p. 133)

[38] Pour l'Europe :
- AIMS, site consulté le 28 décembre 2022, à l'adresse https://www.strategie-aims.com
- EGOS, site consulté le 28 décembre 2022, à l'adresse https://www.egos.org/
- EURAM, site consulté le 28 décembre 2022, à l'adresse https://euram.academy/

1.2.1 Les sept propriétés du *sensemaking*

L'une des forces principales de ce cadre conceptuel réside dans la clarté de ses propriétés. Les sept propriétés de la théorie précédemment développée sont synthétisées par Weick (1995), au travers de phrases formulées à la première personne (Laszczuk, 2018)[39]. Dans les organisations, le *sensemaking*:

– est ancré dans la construction identitaire[40] : *«who I am as indicated by discovery of how and what I think»*[41] ;

– est rétrospectif: *«to learn what I think, I look back over what I said earlier»*[42] ;

– mène à construire l'environnement[43] : *«I create the object to be seen and inspected when I say or do something»*[44] ;

– est social: *«what I say and single out and conclude are determinated by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach»*[45] ;

– est continu[46] : *«my talking is spread accross time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed»*[47] ;

– est focalisé sur des indices extraits de l'environnement[48] : *«the "what" that I single out and embellish as the content of the though is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions»*[49] ;

[39] Toutes les citations de la partie 1.3. se trouvent p.61-62 de l'ouvrage de référence de Weick (1995).

[40] «*Grounded in Identity Construction»*

[41] Qui suis-je ? A la découverte de ce que je pense et comment je le fais.

[42] Pour comprendre ce que je pense, je me remémore ce que j'ai dit précédemment.

[43] *«Enactive of sensible environments»*

[44] Je crée l'objet à voir et à inspecter quand je dis ou fais quelque chose.

[45] Ce que je dis, étudie et conclus est déterminé par qui m'a socialisé et comment, autant que par mes anticipations de l'auditoire qui va analyser mes conclusions.

[46] *«Ongoing»*

[47] Ma conversation s'étale dans le temps, rivalise avec d'autres projets en cours pour attirer l'attention et se reflète une fois qu'elle est terminée, ce qui signifie que mes intérêts ont peut-être déjà changé.

[48] «*Focused on and by extracted cues»*

[49] Le « quoi » que je distingue et embellis comme le contenu de la pensée n'est qu'une petite partie de l'énoncé, qui devient saillante en raison du contexte et des dispositions personnelles.

> – est dirigé vers la plausibilité plutôt que la précision[50] : *«I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy»*[51].

Nous reprenons succinctement ces propriétés, afin de les expliciter davantage.

1.2.1.1 Qui je suis influence mon interprétation de la situation

L'influence de Mead (1938) se retrouve ici ; l'individu est pluriel et ne saurait être réduit à une dimension unique[52], souligne Weick (1995). L'individu fait un choix, celui du « soi ». Il le sélectionne dans l'éventail de différents « soi » possibles. Ainsi, «*self, rather than the environment, may be the text in need of interpretation*»[53] (p. 23). Cette diversité de l'individu offre à la fois une richesse, puisque de multiples constructions sont possibles, mais aussi un danger de dispersion (Mallet, 2009).

Or, l'identité suppose toujours la référence à l'autre pour s'en différencier ou s'y conformer, lui donner une bonne impression de soi ou encore s'en protéger (Vidaillet, 2003). Pour Weick, l'établissement et le maintien de l'identité représentent la préoccupation principale du processus de *sensemaking* : « le *sensemaking* sert essentiellement à restaurer ou préserver une bonne image de soi, qui est au fondement de l'identité et de la capacité à agir » (Vidaillet, 2006, p.40). C'est donc le fait de maintenir chez l'individu un sentiment de continuité identitaire, une cohérence du soi, et l'image positive, malgré un environnement en mouvement perpétuel, qui est en jeu.

La compréhension des situations s'avère secondaire par rapport à la nécessité de produire une explication plausible de ce qui se passe et est conforme avec ce que l'individu souhaite être ou paraître face aux autres. Nous pouvons alors penser que la création de sens invite à une « relecture de soi » (Brown et al., 2008), entendue comme le fruit d'une tension entre le soi dont on se souvient et celui que l'on

[50] «*Driven by Plausability rather than Accuracy»*

[51] J'ai besoin d'en savoir suffisamment sur ce que je pense pour poursuivre mes projets, mais pas plus, ce qui signifie que la suffisance et la plausibilité priment sur l'exactitude.

[52] «*A parliament of selves»* (p. 18)

[53] Soi, plutôt que l'environnement, est peut-être le texte nécessitant une interprétation.

voudrait être dans l'avenir. Par conséquent, la construction de sens fait le lien entre le passé et le futur, elle engage la mémoire et l'imagination. L'engagement, selon Weick, représente un investissement et un but qui permet aux individus de donner un sens aux choses, aux événements et aux personnes.

1.2.1.2 Une reconstruction du passé rétrospective

Weick parle d'une dimension récursive dans les processus de construction de sens. Ce n'est qu'une fois l'action terminée que l'individu peut voir le sens qu'elle a pris. C'est à partir de ce moment-là qu'il va pouvoir l'analyser et produire du sens (Kœnig, 2003).

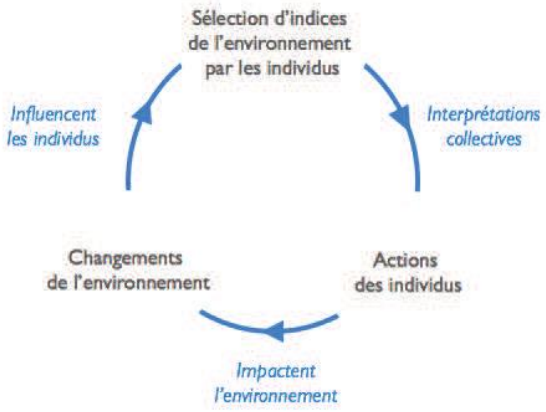
Ainsi le *sensemaking* est-il créateur de « facticité », puisqu'il s'agit d'isoler et de donner de l'ampleur à des expériences pour construire des faits. La signification doit, en effet, être signification de quelque chose. «*The creation of meaning is an attentional process, but it is attention to that which has already occured*»[54] (Weick, 1995, p. 26). C'est pourquoi l'action précède souvent la réflexion, le sens étant attribué après l'action. La création de sens constitue davantage un processus rétrospectif, qui procède à une reconstruction du passé, laquelle s'inscrit dans l'ici et le maintenant. C'est à partir des conditions actuelles que l'individu sélectionne les connaissances utiles à l'action dans l'immédiat. Ainsi, la signification est toujours construite dans le temps présent, qu'elle soit le fruit de l'imagination ou celui de l'expérience. Or la réinterprétation du passé, fondée sur la mémoire, est toujours sélective, ce qui facilite la construction d'une interprétation claire, ordonnée et plus rationnelle de la situation.

1.2.1.3 *Sensemaking* et enactment

Le terme *enactment* a pour signification « mise en actes » et peut se traduire par « mise en scène », « mise en action » ou encore « activation » (Kœnig, 2003) et renvoyer à l'idée de « faire émerger ». Le schéma ci-après reprend les principales caractéristiques du modèle d'*enactment* de Kœnig.

[54] La création de sens est un processus attentionnel, mais qui porte sur des événements déjà passés.

Figure 9 : Le cycle de l'enactment (Kœnig, 2003)



Cet *enactment* décrit la manière dont se déplie ou se déploie l'action (Vidaillet, 2003)[55] et prend deux dimensions. Il désigne d'abord des actions de nature à contraindre l'activité ultérieure de l'acteur – les actions de l'individu n'étant pas sans conséquence, elles vont influer sur la suite des événements. Ensuite, il délimite une fraction du flux d'expériences que connaît l'organisation et appelle l'attention sur elle (Vidaillet, 2003). Ainsi, en se concentrant sur une partie de son environnement, mais également sur une partie de son action, l'acteur produit autant cet environnement qu'il est produit par lui. Là encore, la dimension sociale est essentielle, car c'est elle qui permet cet *enactment*.

1.2.1.4 Un processus social…

Les fondements interactionnistes soulignent l'importance des relations sociales (Laszczuk, 2018). Les individus s'influencent mutuellement pour construire du sens, et les interprétations d'une même situation peuvent être multiples et floues. Weick (1979, 1995) parle d'ailleurs d'équivocité et d'ambiguïté. La construction collective du sens dans les organisations est un processus visant à réduire l'équivocité perçue d'une situation par les individus. Allard-Poesi (2003) considère c'est par « le biais d'échanges, débats et négociations notamment (que) les membres de l'organisation sont susceptibles de clarifier, de partager des perceptions et des

[55] L'auteure parle de « dépl(o)iement de l'action ». Celle-ci se déplierait comme une carte routière et prendrait donc des formes prévisibles. Il convient néanmoins de rejeter tout déterminisme, car si les actions possibles ont une forme connue, leurs résultats ne le sont pas nécessairement.

interprétations et ainsi de créer graduellement du sens » (p. 99). Pour l'auteure, ces échanges permettraient aux participants de développer des représentations de la situation, qu'elle qualifie d'équifinales, c'est-à-dire d'interprétations certes différentes, mais avec les mêmes conséquences comportementales. En quelque sorte, elles permettraient des compromis rendant l'action possible.

1.2.1.5 … continu…

La vie sociale se comprend comme un processus continu de communication, d'interprétations et d'adaptations mutuelles. «*People are always in the middle of things, which become things, only when those same people focus on the past from some point beyond it*»[56] (Weick, 1995, p. 43). Les évolutions sont graduelles et médiatisées par les activités des acteurs. Les changements s'opèrent donc sans transformation brutale de la structure objective de la société (Allard-Poesi, 2003).

1.2.1.6 … et sélectif

Le processus de *sensemaking* met l'accent sur l'extraction d'indices (informations, expériences, routines…). En cela, il a trait à des activités de recherche, de repérage, de filtrage, de classification, d'indexation. Pour décrire les faits ou les événements que l'acteur décide de relever, Weick emploie le verbe « cueillir ». En se concentrant sur une partie de son environnement et également sur une partie de son action, l'acteur produit autant l'environnement qu'il est produit par lui, ses choix vont contraindre son activité ultérieure et influencer les événements futurs.

Ce processus est contextuel et contribue à « promulguer » son environnement. En d'autres termes, il influence l'action future.

[56] Les individus se trouvent toujours au centre des événements, lesquels deviennent événements seulement lorsque ces mêmes individus appréhendent le passé à partir d'un point postérieur.

1.2.1.7 De la plausibilité par rapport aux certitudes

Le *sensemaking* est affaire de plausibilité, et non de précision ou d'exactitude. Ce qui est perdu en exactitude est regagné en activité, car l'*enactment* permet à l'individu de faire sens et de se mettre en action (Brunsson, 1985, p. 23-24).

Comme le résume Weick (1995, p. 61), «*what is necessary in sensemaking is a good story*»[57]: une bonne histoire est celle qui rassemble des éléments disparates et qui fournit un guide pour l'action. Elle doit donc être à la fois crédible et socialement acceptable.

En conclusion, c'est réellement une nouvelle conception de l'organisation et une vision alternative que nous propose Weick. « En insistant sur l'organisant plutôt que sur l'organisé, sur les processus d'élaboration du sens plutôt que sur l'efficience productive, Karl E.Weick initie une véritable révolution » (Kœnig, 2006, p. 9). Aussi s'inscrit-il en rupture avec le paradigme décisionnel et invite-t-il à s'engager dans le paradigme actionnel (Vernant, 2005). Il écarte les modèles rationalistes et prône l'improvisation (Weick, 1998).

1.2.2 Principales limites de la théorie du *sensemaking*

Différentes limites peuvent toutefois être formulées à l'égard des travaux de Weick sur le *sensemaking*.

Nous pouvons déjà pointer le fait qu'il approfondit assez peu la question du pouvoir, pourtant omniprésente en filigrane dans ses écrits, en particulier lorsqu'il s'intéresse aux rôles et capacités du « *leader* ».

La deuxième limite que nous entrevoyons concerne son absence d'intérêt pour le fonctionnement ordinaire de l'entreprise et le flux quotidien de travail. En effet, Weick privilégie les situations de rupture dans lesquelles les routines ne sont plus opérantes. L'activité concrète dans un flux « normal » de travail n'est envisagée que sous l'angle de la vigilance nécessaire dans les situations à risque. L'un de ses domaines d'étude, par exemple, concerne ainsi l'activité ordinaire des pilotes. Son

[57] Ce qui est nécessaire dans le *sensemaking*, c'est une bonne histoire.

positionnement relativement éloigné des travaux mobilisant la théorie de l'activité peut sembler curieux lorsque l'on sait que Weick place l'action au cœur de ses réflexions. En fait, il semblerait que « le mot action désigne chez lui le comportement en dehors de l'activité, lorsque l'acteur est arraché à son activité par des événements particuliers » (Lorino, 2006, p. 67). Activités et actions ne sont ainsi pas placées sur le même plan.

Par ailleurs, Weick ne donne que peu d'éléments pour distinguer l'orientation que peut prendre la construction du sens – « sera-t-elle confirmation ou infirmation ? » (Laroche, 1996, p. 230). Le sujet va-t-il persister dans ses cadres préalables, par exemple en les amendant, en les sophistiquant ou en les renflouant (Weick, 1995, p. 84), ou va-t-il aboutir à une remise en cause de ces cadres ? Le souci de Weick est davantage celui du contrôle que celui du changement. L'indétermination est un principe de base de son analyse : c'est le processus qui, en se déroulant, conduira dans un sens ou dans un autre. Le sens se fait comme croît une plante : de manière non aléatoire, mais non prévisible (Vidaillet, 2003). La question importante, à ses yeux, est celle-ci : le processus de construction du sens permet-il de conserver le contrôle de la situation, ou conduit-il à un écart excessif par rapport au contexte, ce qui, d'une certaine manière, exclut le sujet de la situation ? (Laroche, 1996, p. 230). Pour Laroche (1997), la question du changement est secondaire chez Weick : le changement n'est intéressant que s'il s'inscrit dans cette problématique du contrôle.

Weick ne caractérise pas non plus de manière précise les situations d'équivocité. Celles-ci apparaissent lorsque l'individu ne parvient plus à interpréter son environnement, soit parce qu'il ne dispose pas des informations nécessaires, soit au contraire parce qu'il n'arrive pas à faire face au trop-plein d'informations dans une situation qui sort de ses schémas classiques d'action. Weick ne s'attarde pas sur la durée de cette situation. Il parle de son intensité, mais ne la précise pas réellement. Or, nous pouvons penser que la création de sens ne prendra pas les mêmes chemins en fonction de ces deux facteurs (durée et intensité).

Finalement, Weick parle d'une dimension identitaire dans la création de sens. Mais il ajoute immédiatement que l'identité se forge dans l'interaction avec les autres. Nous ne rejetons pas ce point. Néanmoins, nous pensons qu'il existe des aspects plus ancrés, plus structurels, qui viennent influencer la réduction de l'équivocité[58].

Notre travail ne prétend pas répondre à toutes ces limites à la fois, mais il contribue à l'orientation que peut prendre la construction de sens. Nous souhaitons caractériser davantage la profondeur et l'ampleur des situations d'équivocité. Nous pensons également que des éléments structurels individuels participent de la dynamique. Aussi introduisons-nous le concept de mythe individuel, qui peut entrer en résonance avec les mythes organisationnels et ainsi contribuer à la réduction de l'équivocité perçue d'une situation.

2 Les apports des théories de la traduction au *sensemaking*

Notre hypothèse de départ est que les acteurs s'approprient certains mythes organisationnels. Nous nous intéressons au « pourquoi » et au « comment », et pensons que, sous certaines conditions, la théorie de la traduction offre des pistes intéressantes pour étudier à la fois le contexte, les jeux d'acteurs et la dynamique dans lesquels s'inscrit cette appropriation.

Les tenants de l'école de la traduction en France sont Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, du Centre de sociologie de l'innovation (CSI). La question au cœur de leur recherche est « quelles sont les conditions à partir desquelles les acteurs d'une situation quelconque peuvent se retrouver en convergence autour d'un changement […] ? » (Marco, 1996, p. 128-129). Le réseau et la traduction sont essentiels, selon les auteurs, dans ce processus. Un réseau constitue une forme d'organisation qui relie des éléments hétérogènes, actants humains et non humains (p. 129). La traduction, quant à elle, emprunte à Michel Serres (p. 130). Latour (2005) la définit comme suit : « en plus de son sens linguistique – l'établissement

[58] Nos concepts de légende personnelle ou de mythe personnel font partie, dans notre approche, de ces notions plus ancrées.

d'une correspondance entre deux versions d'un même texte dans deux langues différentes, il faut lui donner le sens géométrique de translation. Parler de traduction d'intérêts signifie à la fois que l'on propose de nouvelles interprétations et que l'on déplace des ensembles » (p. 189). La traduction représente donc l'opération qui permet d'établir un lien entre des activités hétérogènes. C'est une relation symbolique « qui transforme un énoncé problématique particulier dans le langage d'un autre énoncé » (p. 189).

2.1 Le rôle de traducteur du manager…

Le rôle des managers est traditionnellement défini par le contenu de leur travail, c'est-à-dire l'ensemble de leurs tâches ou de leurs fonctions. Cette approche fait émerger deux grandes conceptions : une conception fonctionnaliste et une conception interactionniste. Dans la première, le manager fait partie intégrante d'une organisation et remplit le rôle qui est attendu de lui (Linton, 1945 ; Parsons, 1951). La seconde renvoie à l'interactionnisme que nous avons déjà évoqué précédemment (Mead et al., 1938). Le rôle du manager émergerait de ses interactions avec son environnement. Si l'approche interactionniste est largement mise en avant dans les travaux de recherche de ces dernières années, des pratiques très répandues, comme le management par objectifs ou encore la standardisation et l'optimisation des tâches en particulier dans les sociétés de services, imposent de surmonter cette dualité (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Sloan, 1963).

Nous nous intéressons plus particulièrement aux managers intermédiaires, car ils jouent un rôle important dans la création collective de sens dans les organisations (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007 ; Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005). Ces managers se situent entre le top management, le comité de direction et les strates exécutantes, ce qui en fait une population particulièrement hétérogène. Dans certaines approches, leur rôle serait finalement assez peu important, voire néfaste (Getz et al., 2013 ; Graeber, 2019). Néanmoins, nous relevons qu'un courant important s'intéresse à leur rôle de traduction, au sens de la traduction nécessaire et essentielle entre le discours et les injonctions du top management et

les différentes parties prenantes de leur environnement (Balogun & Johnson, 2004 ; Rouleau, 2005 ; Takeuchi & Nonaka, 1986).

2.2 …dans une perspective de *sensemaking* et de *sensegiving*

La traduction se définit comme une capacité à articuler des incohérences, tensions et objectifs contradictoires pour leur donner du sens tant dans une approche *sensemaking*, c'est-à-dire de construction de sens, que *sensegiving*, c'est-à-dire la communication de ce sens, au service de l'action collective.

Pour Rouleau (2005), les managers développeraient des micropratiques de *sensemaking* et de *sensegiving* qui s'appuieraient sur des connaissances et des routines qu'ils ont développées, et seraient en interaction permanente avec leurs parties prenantes. Ces pratiques interagiraient avec des dimensions socioculturelles de l'organisation, mais également de l'individu. Elles seraient de quatre natures : la traduction, l'implication émotionnelle, la justification et le surcodage. La traduction peut se définir comme l'interprétation des objectifs en des actions concrètes pour eux-mêmes (les managers) et les autres. L'implication émotionnelle vise à augmenter l'engagement des employés. La justification renverrait à la légitimation de l'action. Quant au surcodage, il permettrait de saturer l'information de sens en l'augmentant d'apports personnels.

Nous pensons que les mythes organisationnels peuvent contribuer à ce processus de traduction, même si leurs apports restent grandement inexplorés au-delà de certains travaux récents que nous avons étudiés dans notre revue de littérature. Nous reprendrons certains apports de ce cadre conceptuel dans notre grille de codage[59].

2.3 Critique de la théorie de la traduction

Parmi les principaux apports des travaux de Callon et Latour, nous relevons une volonté d'« étaler sur la table sans aucun a priori, sans hiérarchiser, les différents éléments et en essayant de comprendre quelles forces les rapprochent dans un

[59] Voir notre troisième partie, consacrée à notre méthodologie.

réseau commun » (Flichy, 2003, p. 105). Cette mise à plat s'avère intéressante, car elle permet de ne pas s'arrêter aux frontières de l'entreprise puisque, par exemple, des acteurs politiques externes peuvent jouer un rôle certain pour impulser des dynamiques dans les entreprises. Le deuxième point fort de cette théorie consiste en sa proposition pour comprendre la mise en marche des forces en présence, les tensions multiples et le jeu social qui s'instaurent à travers la mise en réseau et les traductions qui permettront de faire fonctionner la coopération entre des acteurs aux logiques différentes.

Les controverses suscitées par la théorie de la traduction sont à la hauteur de la rupture qu'elle a provoquée (Mallet, 2009). Callon lui-même en reconnaît une limite majeure, celle de la conception des acteurs « humains » dans la théorie. « On nous a souvent adressé le reproche, en grande partie justifié, d'avoir une vision assez riche des objets techniques et scientifiques, mais une vision très pauvre des acteurs humains, vision qui oscille en permanence dans nos analyses entre la figure du démiurge, capable de tout faire et de tout contrôler, et celle de l'agent passif, traversé par les réseaux au sein desquels il est plongé et qui déterminent ses comportements » (Callon, 1999, p. 89).

L'autre point essentiel concerne la question de l'intentionnalité : « éliminer la question de l'intentionnalité des acteurs, au profit d'une simple capacité tactique à saisir les opportunités » (Flichy, 2003, p. 105) apparaît, pour cet auteur, tout à fait discutable.

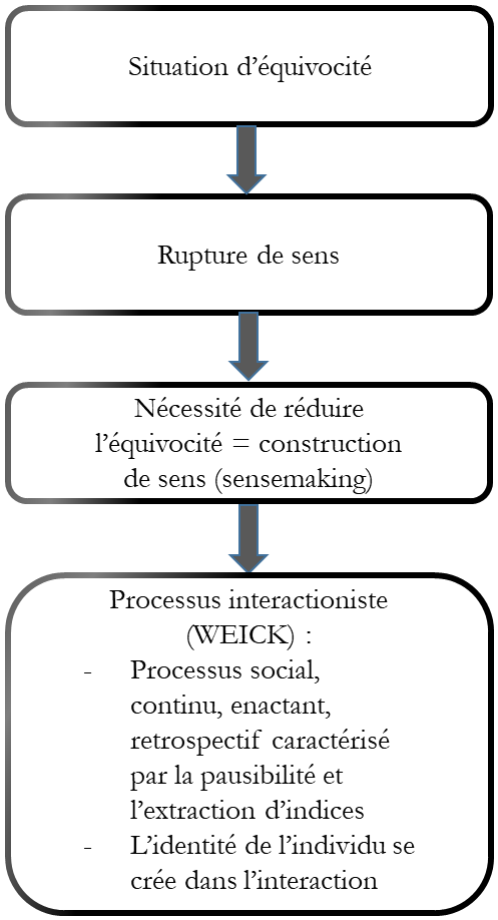
Dans cette recherche, nous avons choisi d'associer deux cadres théoriques : la théorie de la traduction (Callon & Latour, 1981 ; Latour, 2005 ; Rouleau, 2005) et celle du *sensemaking* élaborée par Karl E. Weick. Ce choix n'est pas arbitraire, il fait l'objet d'études importantes (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Mallet, 2009 ; Rouleau, 2005 ; Strum et al., 2013), car il propose un modèle satisfaisant pour appréhender les comportements d'acteurs, le va-et-vient entre une volonté de rationalisation, de recherche et de performance et une capacité d'adaptation et de saisie des opportunités.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTÉRATURE SUR LE *SENSEMAKING*

La nécessité de créer du sens intervient lorsque la situation vécue par un ou plusieurs individus est très différente de la situation attendue, et lorsque les moyens d'action deviennent inintelligibles (Weick, 1995). Cette situation est qualifiée de rupture de sens, car elle est équivoque dans la mesure où les causes et les conséquences ne sont pas clairement identifiées. L'individu ne parvient pas, ou plus, à interpréter son environnement en raison d'un manque ou, au contraire, d'un trop-plein d'informations sortant d'un flux que l'on peut qualifier d'habituel ou pour lequel il a développé des modalités d'action.

Cette perspective constructiviste de l'apprentissage met l'accent sur une construction sociale de la réalité et des connaissances qui résulte d'un aller-retour entre action et abstraction, et concerne l'expérimentation et l'interprétation (Weick et al., 2005).

Figure 10 : Réduction de l'équivocité selon Weick (adapté de)



Le processus est avant tout social, continu, rétrospectif et sélectif. Il est davantage marqué par la plausibilité que par les certitudes. Il est aussi profondément identitaire et *enactant* : qui je suis détermine mes actions qui, elles-mêmes, déterminent des actions futures possibles. Il permet des représentations équifinales de l'action à mener (Allard-Poesi, 2003 ; Kœnig, 2003 ; Vidaillet, 2003). Les acteurs ne s'accordent pas forcément sur leurs interprétations de l'environnement, mais ils s'accordent sur l'action.

Nous introduisons également des apports autour de la théorie de la traduction (Callon, 1986 ; Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Rouleau, 2005). La traduction réside dans une capacité à articuler des incohérences de l'environnement, tensions et objectifs contradictoires pour leur donner du sens tant dans une approche *sensemaking*, c'est-à-dire de construction de sens, que dans une approche *sensegiving*, c'est-à-dire la communication de ce sens, au service de l'action collective.

Notre revue de littérature sur les mythes dans les organisations nous a permis de mettre en lumière un lien entre mythes organisationnels, construction de sens et traduction, car ces mythes sont porteurs de sens pour l'individu, notamment en situation isolée. Si Weick défend l'idée d'identités individuelles qui se construisent dans l'interaction avec les autres, nous pensons que des apports plus personnels, voire intimes, et qui remontent parfois à l'enfance, viennent l'enrichir et constituer un apport complémentaire dans certains cas. Il s'agit là d'apports plus structurels également.

Nous souhaitons, en outre, préciser plus finement les situations d'équivocité. Leur durée et leur nature, peu couvertes par Weick, peuvent jouer un rôle. Ou plutôt, les mythes organisationnels peuvent influer différemment selon les cas que nous nous proposons de tester dans notre enquête de terrain.

Ainsi, le cadre conceptuel du *sensemaking* nous semble pertinent et adapté pour adresser nos objectifs de recherche, car celui-ci favorise des dialectiques entre la cognition et l'action. Il permet également d'éclairer les contextes d'incertitude, d'ambiguïté et de complexité dans lesquels les individus agissent, non pas selon un

raisonnement rationnel et précis, mais sur la base de croyances plausibles (Weick, 2003).

SYNTHÈSE GLOBALE DE LA PARTIE I

CADRE THÉORIQUE

Notre revue de littérature et notre cadrage théorique sont le fruit de lectures que nous avons voulues aussi diversifiées que possible autour des mythes organisationnels en sciences sociales, des mythes organisationnels en sciences de gestion et du *sensemaking* (Giordano, 2006 ; Weick, 1995 ; Weick et al., 2005 ; Weick & Sutcliffe, 2001).

Certaines, pour ne pas dire de nombreuses lectures n'ont pas été reprises dans notre travail final, car nous avons souhaité privilégier la fluidité sur l'exhaustivité – une exhaustivité d'ailleurs sans doute impossible, tant les travaux sur les mythes au sens large sont nombreux et variés. Nous avons, par exemple, consacré plusieurs mois à des travaux autour des récits, travaux particulièrement nourris (Boje, 2001 ; Boje et al., 2016 ; Czarniawska, 2004 ; Fenton & Langley, 2011), pour éviter de nous fermer des portes et proposer notre propre définition, argumentée et détaillée, des mythes organisationnels. Ces mythes particuliers, nous l'avons montré, font l'objet d'un champ conceptuel qui connaît un regain d'intérêt depuis une vingtaine d'années, mais reste encore grandement à investir empiriquement.

Nous avons, par ailleurs, alimenté notre cadrage théorique des premiers résultats qualitatifs de notre terrain exploratoire, Dimension 4. Ainsi, ces entretiens ont fait apparaître, très tôt, un rapport individuel aux mythes organisationnels en lien avec des dimensions presque intimes des personnes rencontrées. Ce sont ces échanges, complétés de confrontations avec d'autres chercheurs, qui nous amènent à nous intéresser à des apports autour du mythe individuel. Ces mêmes entretiens ont fait émerger le concept de mobile et de processus de création et de naturalisation que nous retrouvons chez Barthes, celui de schèmes mythiques de Lévi-Strauss, ainsi qu'une idée de traduction, terme que nous n'avions pas identifié, mais que nos lectures ultérieures ont permis de caractériser plus précisément.

C'est donc un véritable va-et-vient entre nos lectures et nos premiers résultats de notre terrain exploratoire qui a contribué à ce cadrage théorique.

Notre revue montre que nous manquons toujours d'une compréhension détaillée de la manière dont les individus peuvent cueillir, dans une approche weickienne, certains mythes organisationnels, se les approprier en situation d'équivocité et, en retour, les abandonner. Les apports spécifiques des mythes organisationnels restent encore mal appréhendés d'un point de vue empirique. Nous reformulons donc notre question de recherche de la façon suivante.

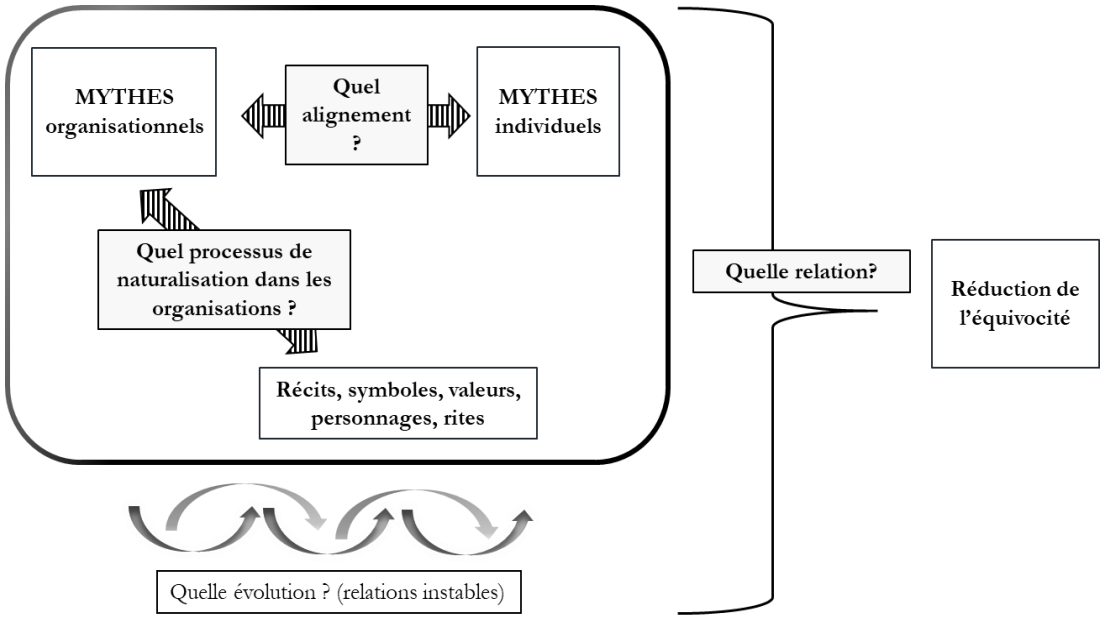
Quelle est la contribution des mythes organisationnels à la réduction de l'équivocité dans les organisations ?

Nous proposons un modèle d'interaction entre mythes organisationnels et mythes individuels, pour répondre à cette question d'un point de vue conceptuel (figure 11). Nous avançons que des objets très divers comme des récits, des histoires, des symboles, des valeurs ou encore des personnages particuliers peuvent devenir des mythes organisationnels. Un processus de naturalisation des mythes organisationnels est à l'œuvre, que nous souhaitons investiguer plus précisément. Des dimensions individuelles, ancrées et structurelles ont vu le jour dans notre revue. Par exemple, une histoire qui constituerait un mythe pour un individu peut très bien représenter une légende ou une fable pour un autre. Nous établissons un lien entre mythes organisationnels et mythes individuels tels que nous les avons décrits plus haut. Il se crée une relation particulière, presque de l'ordre de l'intime, qui constitue ce que nous appelons des réserves de sens. Néanmoins, cette relation est instable[60] et ne saurait perdurer.

Nous proposons de tester ce modèle pour en valider les apports d'un point de vue empirique. La prochaine partie (partie 2) est donc consacrée à la description détaillée et argumentée de notre approche méthodologique et épistémologique. Nous y présentons notre posture de chercheur et le protocole proposé pour valider nos apports.

[60] Nous reprenons ici les apports de Barthes et Lévi-Strauss sur ce point.

Figure 11 : Proposition d'interaction entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité



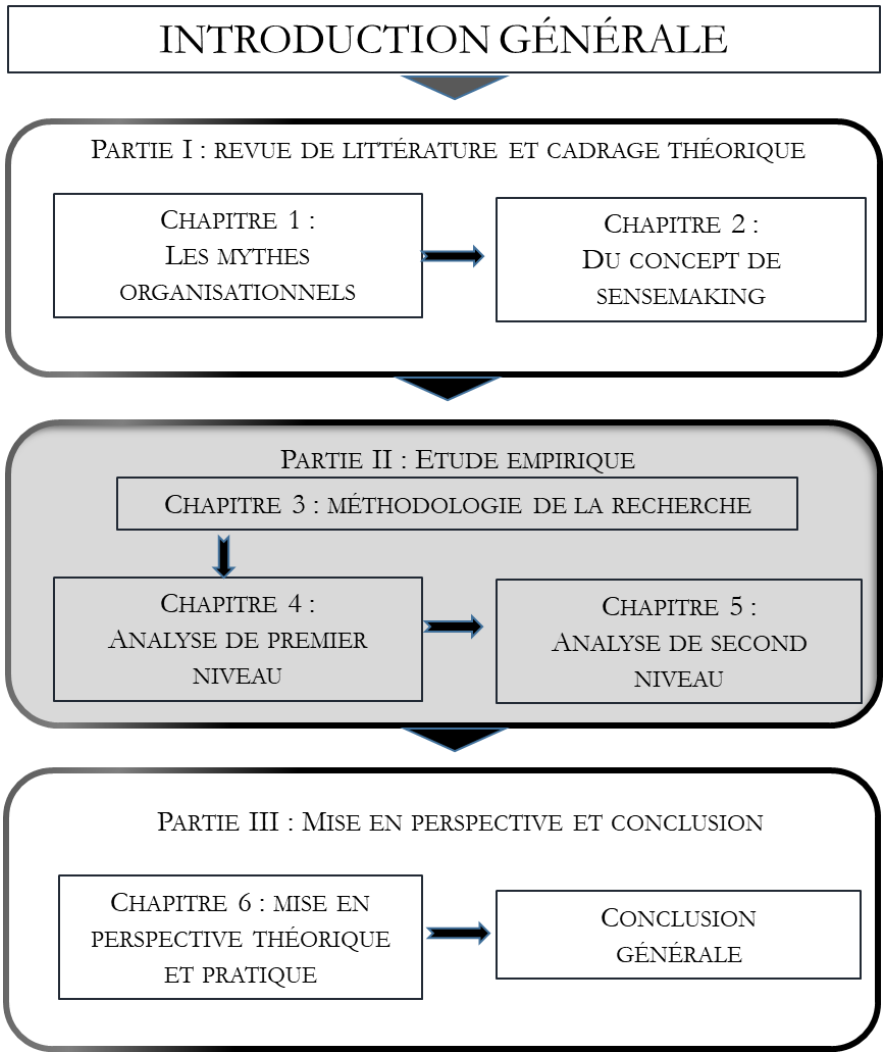
PARTIE II

PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE

Notre recherche vise à approfondir le rôle des mythes organisationnels lorsque l'individu se trouve en situation d'équivocité et peine donc à se mettre en action, car il doit faire face à une situation nouvelle ou parce qu'il ne parvient plus à faire sens de son environnement. La revue de littérature nous a permis d'identifier l'importance de ces mythes organisationnels comme objets porteurs et vecteurs de sens. Elle a également montré leur dimension à la fois universelle, mais aussi éminemment individuelle, et fait apparaître un manque d'études empiriques pour comprendre la façon dont les individus les cueillent et les intègrent pour réduire l'équivocité dans une approche conceptuelle *sensemaking*.

Dans cette deuxième partie, nous détaillons nos choix méthodologiques (chapitre 3) pour répondre à notre question (quelle est la contribution des mythes organisationnels à la réduction de l'équivocité dans les organisations ?) et nous justifions nos terrains d'étude. Nous poursuivons par l'analyse de notre terrain exploratoire, Dimension 4 (chapitre 4). De ce terrain, nous tirons des enseignements que nous confrontons à un second terrain : la Gendarmerie nationale (chapitre 5).

Figure 12 : Plan d'avancement de la thèse (Partie II)



CHAPITRE 3

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

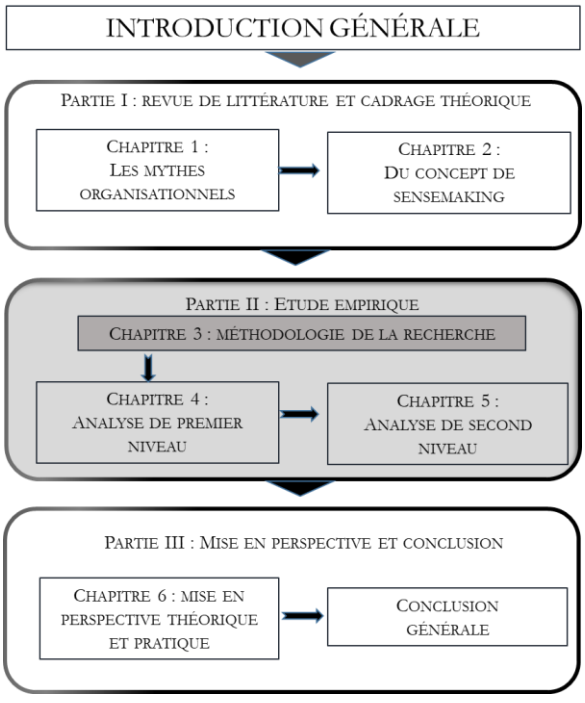
Ce troisième chapitre montre comment nous allons tester et analyser ce lien entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité que nous proposons à la fin de notre première partie (Figure 11 : proposition d'interaction entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité).

Pour ce faire, nous abordons tout d'abord notre positionnement de chercheur et notre approche épistémologique (1). Nous proposons, chemin faisant, des apports méthodologiques pour surmonter certains biais cognitifs bien identifiés, comme le biais de confirmation ou le biais de rationalisation a posteriori pour le chercheur, ou encore le biais de désirabilité sociale du répondant.

Puis, nous présentons notre design de recherche (2), c'est-à-dire le plan mis en œuvre pour répondre à notre problématique, et nous expliquons les choix qui nous ont guidés pour définir deux terrains de recherches dans une phase empirique.

Pour finir (3), nous creusons notre méthode de recueil et d'analyse des données et expliquons notamment, de manière détaillée, le choix d'un logiciel dédié au codage.

Figure 13 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 3)



1. Position du chercheur et cadrage épistémologique

Notre travail vise à produire des connaissances nouvelles à la fois intéressantes (Webb, 1961, p. 223) et non attendues (Allard-Poesi & Perret, 2014), qui dépassent les hypothèses généralement admises et remettent en question l'état des connaissances contemporaines. Cette approche est précisément celle que Weick défend : « mon impulsion pour commencer une étude est la question : que vais-je trouver d'intéressant ? » (Weick, 1992, p. 173). Il parle de « variété requise » pour donner sens à la recherche et à l'interprétation des phénomènes observés : il n'existe pas un accès unique à de nouvelles connaissances, mais, au contraire, de multiples voies de réflexion.

Nous souhaitons laisser la place, découvrir et mettre en avant cette variété tout en évitant le piège de l'égarement qui ouvrirait trop de sujets de recherche connexes en apparence intéressants, mais qui ne permettraient finalement pas de proposer des modes de compréhension accessibles de la manière dont les individus interprètent leur environnement. Il est donc important d'accorder une attention particulière à l'approche de recherche et à la position du chercheur lui-même dans ce travail.

Nous détaillons ces deux points dans cette première partie.

1.1 La recherche ; un processus personnel

Une démarche de recherche et la volonté de se concentrer sur une période longue sur des concepts précis relèvent nécessairement d'une envie personnelle particulière et d'interrogations propres au chercheur. « S'inscrire dans une démarche de thèse constitue un engagement fort suscitant des réflexions identitaires majeures et parfois paralysantes » (Mallet, 2009).

Notre conviction nous mène à croire que le regard scientifique n'est pas neutre, dépourvu de tout présupposé : « qui » nous sommes influence et oriente « ce que » nous cherchons. Nous présentons donc nos parcours professionnel et scientifique,

puisqu'ils éclairent notre façon d'appréhender cette recherche, nos motivations et nos questionnements.

Notre parcours professionnel est intimement lié à notre parcours scientifique. Après des études en école de commerce (École Supérieure de Commerce de Paris), nous avons passé une vingtaine d'années dans des entreprises de tailles, de secteurs et de cultures variés. Nous avons, en effet, travaillé à la fois dans des PME et dans des multinationales, dans des secteurs comme ceux des vins et spiritueux, des jouets, des équipements sportifs et des accessoires de puériculture. Ces entreprises étaient parfois nationales, parfois anglo-saxonnes, et leur contexte était toujours international. En outre, ces différentes structures avaient pour point commun de relever d'industries de la grande consommation à fortes valeurs de marques. Nous avons commencé notre carrière à des postes opérationnels – commercial terrain et chef de produit marketing –, avant d'accéder à des postes de management, de proximité tout d'abord, puis d'encadrement d'équipes de plus en plus importantes. Nous sommes passé, au cours des années, du statut de cadre intermédiaire à celui de cadre supérieur avant de devenir cadre dirigeant, tant en France qu'à l'étranger. Tout au long de ces expériences, les situations de *sensemaking* ont toujours suscité notre intérêt, même si nous ne connaissions pas ce concept à l'époque – ces situations dans lesquelles l'individu ne parvient plus à se mettre en mouvement, lorsque ses schémas d'action habituels sont perturbés par un environnement nouveau qu'il n'arrive pas à interpréter par manque d'information, ou au contraire, car il n'arrive pas à extirper du flot d'informations celles qu'il juge pertinentes et qui lui permettent d'agir.

Pendant ces années, nous avons porté un soin permanent à la formation continue afin d'acquérir de nouvelles compétences non seulement techniques et analytiques, mais également comportementales. En dehors de nombreuses formations proposées, notamment dans les grands groupes dans lesquels nous avons travaillé, nous avons fait le choix de reprendre des études à temps plein, après nos premières expériences opérationnelles et managériales, en les complétant par le MBA de

l'INSEAD[61]. Ce programme aura permis d'approfondir des concepts de sciences sociales pour lesquels nous avions développé un intérêt sur le terrain, sans pouvoir les nommer ou les caractériser. En particulier, nous avons été grandement intéressé par certains chercheurs en psychologie ou comportements humains et sociaux, qui ont contribué à faire évoluer et façonner nos présupposés[62].

En 2016, après une vingtaine d'années dans l'industrie privée, nous avons opéré un tournant dans notre carrière en passant l'agrégation d'économie-gestion, concours préparé à l'École normale supérieure Paris-Saclay (anciennement Cachan) au cours d'une année comme auditeur libre[63] avec les étudiants normaliens du cursus. L'obtention de l'agrégation nous a ensuite permis de prendre un poste d'enseignant titulaire à l'IAE Paris-Est (Institut d'Administration des Entreprises, anciennement Gustave Eiffel) et de côtoyer des collègues chercheurs, d'échanger avec eux et de matérialiser une envie qui sommeillait en nous : faire une thèse autour des mythes organisationnels.

Ces échanges, notamment au sein de notre laboratoire de rattachement, mais également, bien sûr, avec d'autres collègues, nous ont permis de dissocier plus clairement notre expérience personnelle, ou du moins l'interprétation que nous en faisions a posteriori, de notre recherche en l'ouvrant à d'autres terrains.

Après cette introduction, nécessaire, car elle permet de mieux comprendre notre parcours, nos attentes et des aspects plus personnels, nous abordons maintenant notre posture épistémologique. Pour mieux la structurer, et dans un souci continu de cohérence et de clarté, nous proposons de nous inspirer des apports de Weick, dans lesquels nous nous inscrivons.

[61] Master in Business Administration de l'Institut européen d'administration des affaires

[62] Nous avons notamment été fasciné par les apports du professeur Fernando Bartolomé, autour des travaux du psychologue Carl Rogers centrés sur la personne et ses présupposés d'empathie, de congruence et de considération positive inconditionnelle. Nous proposons d'ailleurs dans le présent travail des apports méthodologiques centrés sur ce concept, qui sont présentés dans ce chapitre.

[63] Le terme « auditeur libre » reflète peu le statut réel, dans la mesure où nous nous sommes consacré à temps plein à cette formation, au même titre que les étudiants fonctionnaires, avec une obligation de présence aux cours, mais également aux galops d'essai hebdomadaires.

1.2 La recherche ; un processus qui reprend les propriétés du *sensemaking*

Pour mieux comprendre notre posture épistémologique, nous en proposons les fondements et caractéristiques en nous inspirant des apports de Weick tels que décrits dans notre revue de littérature et cadre théorique.

1.2.1 De l'importance des échanges dans la recherche

Notre expérience et nos convictions nous mènent à considérer le savoir comme essentiellement social et relationnel, fruit d'échanges variés et parfois de tensions. Notre recherche s'est construite progressivement dans les interactions avec d'autres chercheurs de notre communauté, puis en s'élargissant à d'autres champs d'études, notamment au sein du CREOGN (Centre de Recherche de la Gendarmerie Nationale) qui regroupe des historiens, des psychologues ou encore des sociologues. En parallèle, des interactions avec des managers de Dimension 4 et des officiers de la Gendarmerie nationale ont renforcé le processus. Ces échanges ont été particulièrement stimulants en matière d'ouverture à de nouveaux questionnements, pour tenter de créer des ponts entre disciplines, enrichir les cadres d'analyse, convoquer et confronter d'autres concepts, et stimuler la curiosité (Gavard-Perret et al., 2012).

Notre sujet a ainsi fait l'objet de nombreuses discussions, permettant une rencontre entre des points de vue différents. Ces discussions ont été complétées par des revues de littérature, travail continu depuis le début de cette thèse, afin d'enrichir notre recherche et d'en évaluer les apports éventuels. Des apports de la psychologie, de la sémiologie, de l'anthropologie, de l'histoire ou de la mythologie ont permis des perspectives particulières et nouvelles pour enrichir et cadrer notre réflexion.

Ainsi, la construction de notre objet de recherche se veut une mise en relation entre l'état des connaissances, telles que nous les comprenons de nos lectures, les données recueillies du terrain et de nombreux échanges.

1.2.2 Un processus rétrospectif en quête de réflexivité

Nous définissons la réflexivité comme un retour sur soi, une analyse, une volonté de mieux comprendre son activité, ses présupposés et, plus généralement, ce que nous pensons être ancré en nous. Nous l'associons à une dimension rétrospective de nos interprétations, car l'activité de recherche implique une immersion longue dans un champ d'études et un terrain d'analyse. Notre travail, qui a sans doute commencé il y a de nombreuses années déjà, inconsciemment, alors que nous n'envisagions pas cette thèse, s'est donc construit d'abord sur une expérience professionnelle antérieure (premier terrain), puis a nécessité de nous familiariser pendant de longs mois avec un nouveau terrain, qui nous était peu familier, le monde de la Gendarmerie.

Nous devons préciser, à ce stade, que nous avons grandi dans un environnement militaire – notre père était sous-officier dans l'infanterie de l'armée de terre avant de passer le concours d'officier, alors que nous étions encore enfant. Nous connaissons donc bien ce cadre particulier qui nous a amené à déménager régulièrement, pour l'essentiel dans des garnisons en Allemagne, avant d'entrer dans un pensionnat militaire pour nos années de lycée, le Prytanée National Militaire de la Flèche, dans la Sarthe. Si ce passé et cette expérience n'ont pas fait naître de vocation, ils ont sans doute ancré un intérêt profond pour la militarité[64]. Notre choix d'enseigner auprès d'un public d'officiers à l'École des Officiers de la Gendarmerie nationale et de co-encadrer un master d'administration des organisations porté par l'IAE n'est sans doute pas anodin. Au total, notre terrain de recherche principal est sans doute davantage guidé par l'intérêt et l'envie que par le hasard.

Cette démarche nourrit un questionnement permanent sur notre étude et nos propres cadres de références. Tout au long de ce travail, nous avons pris de nombreuses notes, quotidiennement sur certaines périodes, dans ce que nous pouvons qualifier de journal de bord, et nous avons également présenté nos

[64] Nous définirons ce terme plus précisément dans notre partie consacrée à la présentation de la Gendarmerie nationale (2.3.2).

avancées lors de colloques de recherche[65] ou de séminaires doctoraux[66], qui nous ont permis de mieux réfléchir à notre implication personnelle sur le terrain. Ces colloques et séminaires nous ont permis de prendre connaissance des questions que suscitait notre travail chez nos collègues chercheurs, de leurs suggestions et également de leurs alertes, qui nous ont permis d'orienter notre travail par la suite.

Ce travail a été marqué par des phases de doute, parfois par une incapacité à agir pendant plusieurs semaines, car le doute provoque des moments de paralysie. Weick (1999) analyse bien ces périodes : «*narcissism, self-indulgence, an inability to stop the regress of doubting the doubting and the doubts (...), an inability to act because self-consciousness is paralyzing, and heightened concern about making mistakes*»[67]. Un contexte particulier, l'entrée dans le confinement de 2020, a suscité une période de flottement quant à l'action à mener. Nous verrons plus tard que cette période a engendré la fermeture d'un terrain de recherche qui nous semblait intéressant, au sein de l'entreprise Sodexo. Une période de remise en cause, que nous pouvons qualifier de sérieuse, s'en est suivie. De même, l'articulation du présent travail dans sa période rédactionnelle à partir de l'été 2022 a connu de nombreuses phases de questionnement.

Nos multiples interactions avec les acteurs de nos terrains d'étude, la communauté scientifique ou même notre entourage, mais également des périodes de retrait par

[65] Fleurentdidier, P. (2022, juillet 7 - juillet 9). *Contribution of organizational myths to sensemaking: the interplay between organisational and individual myths to reduce equivocality.* [Sub- heme 35: Institutional Microdynamics: The Roles of Emotions, Values, and valuation]. 38th EGOS Colloquium, Vienne, Autriche.

Fleurentdidier, P. (2022, mai 31 - juin 3). *Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens et à la réduction de l'équivocité ; le cas d'un équipementier sportif.* [SP14 : Travail managérial et adoption d'outils de gestion]. Conférence de l'AIMS XXXIe édition, Annecy, France.

[66] Fleurentdidier, P. (2021, juillet 8 - juillet 10). *What is the contribution of organizational myths to sensemaking in organizations?* [Pre-Colloquium PhD Workshop]. 37th EGOS Colloquium, Amsterdam, Pays-Bas.

Fleurentdidier, P. (2021, juin 1 - juin 4). *Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens.* [Atelier doctoral]. Conférence de l'AIMS XXXe édition, online, France.

Institut de recherche en Gestion, IAE Gustave Eiffel (juin 2021). Présentation de l'avancée des travaux de recherche (thèse, fin de deuxième année). Rapporteur : Prof. Gérard Kœnig.

[67] Le narcissisme, l'indulgence envers soi, l'incapacité à stopper les doutes et les doutes à propos des doutes (…) et l'incapacité à agir du fait que la conscience de soi est paralysante et augmente la sensibilité lorsque l'on fait des erreurs.

rapport à notre recherche[68], nous ont permis, du moins telle est notre conviction, de dépasser ces doutes.

1.2.3 Un processus *enactant*, continu et toujours en cours

La lecture de l'ouvrage de référence de Weick, *Sensemaking in Organizations* (1995), a été une véritable révélation. S'il n'est pas forcément riche en exemples et si la pensée de l'auteur ne se livre pas facilement (Laroche, 1996), nous avons été happés par l'approche interactionniste proposée, laquelle ne nous était pas familière. Chaque propriété présentée a fait émerger en nous des exemples de situations vécues durant notre parcours professionnel passé, et nous a permis de mieux les comprendre et de les voir, non pas comme des faits que nous pensions uniques ou hors de tout contexte, mais plutôt comme des phénomènes largement analysés et détaillés dans l'approche *sensemaking*.

Notre recherche s'inscrit dans cette approche processuelle, c'est-à-dire qu'elle s'intéresse aux phénomènes non pas tels qu'ils sont, mais comme ils se font, comme ils se construisent. Il en va de même pour la construction de notre objet de recherche : notre approche méthodologique et notre problématique sont toujours « en cours » et se construisent progressivement au fil de nos actions, de nos échanges, de nos écrits et de nos présentations.

Ces évolutions sont liées à la notion d'expérience et d'*enactment*. Ce terme signifie la « mise en actes » et peut se traduire par « mise en action ». La littérature l'associe également au vocable d'activation, de « faire émerger » (Kœnig, 1996). L'énaction doit être mise en relation avec l'interactionnisme symbolique : l'individu crée le monde et le monde le crée. «*I use the word enactment to preserve the fact that, in organizational life, people often produce part of the environment they face […]. I like the word because it suggests that there are close parallels between what legislators do and what managers do. Both groups construct reality through authoritative acts*»[69] (Weick, 1995, p. 34). Kœnig

[68] Nous reviendrons sur ce point particulier dans notre partie 2, dédiée à la position du chercheur par rapport à son sujet et à son terrain.

[69] J'utilise le mot *enactment* pour préserver le fait que, dans la vie organisationnelle, les gens produisent souvent une partie de l'environnement auquel ils sont confrontés […]. J'aime ce mot

(2003) introduit l'exemple de l'écharpe en soie pour illustrer ce propos. Si nous la percevons comme une étoffe délicate, nous allons en prendre soin. Si, au contraire nous voyons en elle un tissu fragile, nous serons tentés de tirer dessus et donc de la déchirer, et ce faisant, nous serons confortés dans l'idée qu'elle était effectivement fragile.

L'énaction consiste donc en la création d'un flux d'événements à partir d'un acte autoritaire ayant pour but d'autopromulguer une nouvelle réalité (Vidaillet, 2003). Le *sensemaking*, lui, découle de changements dans l'environnement (les actes autoritaires), qui constituent des données brutes auxquelles un sens doit être attribué. «*Enactment is both the process of making ideas, structures, and visions real by acting upon them and the outcome of this process, 'an enacted environment' (Weick, 1988). It reverses the idea of implementation – which is the putting of a plan into operation – by showing that people are able to act as if their ideas were already implemented. It exchanges the idea of environment as given for the one as constructed*» [70], (Czarniawska, 2005, p. 271).

Nous avons bien conscience que nos choix de chercheur déterminent, *énactent*, les chemins empruntés. Ce point est particulièrement important, car notre démarche se doit d'être pesée, mûrie à chacune de ses étapes clés pour éviter toute prophétie autoréalisatrice ou tout biais de confirmation.

1.2.4 L'extraction d'indices en quête de plausibilité

Nous ne prétendons pas accéder à une vérité qu'il faudrait découvrir par l'expérimentation ou l'analyse. Nous ne rejetons pas cette approche, mais considérons plutôt que cette vérité, si elle existe, ne nous est pas forcément accessible. Notre posture épistémologique nous mène plutôt à développer des

parce qu'il suggère qu'il existe des parallèles étroits entre ce que font les législateurs et ce que font les gestionnaires. Les deux groupes construisent la réalité par des actes autoritaires.

[70] La mise en acte est à la fois le processus de concrétisation d'idées, de structures et de visions en agissant sur elles et le résultat de ce processus, « un environnement mis en acte » (Weick, 1988). Il renverse l'idée de mise en œuvre – qui est la mise en œuvre d'un plan – en montrant que les individus sont capables d'agir comme si leurs idées étaient déjà mises en œuvre. Elle troque l'idée d'environnement comme donnée contre celle d'environnement comme construction.

réflexions issues de raisonnements cohérents qui permettent de produire des connaissances utilisables par les acteurs.

Le *sensemaking* s'appuie sur l'extraction d'indices : informations, expériences, données… En cela, il a trait à des activités de recherche, de repérage, de filtrage, de classification et d'indexation qu'il convient de mettre en cohérence (Mallet, 2009). L'enchaînement logique, le caractère raisonnable et la plausibilité sont des conditions nécessaires à la création de sens – «*what is necessary in sensemaking is a good story*»[71] (Weick, 1995, p.1961). Une bonne histoire est celle qui rassemble des éléments disparates et qui fournit un guide pour l'action. Elle doit donc être à la fois crédible et socialement acceptable.

En résumé, nous envisageons la connaissance non pas comme donnée, mais comme une construction inachevée et toujours provisoire, comme relative à ce qui convient pour l'action, comme un effort de mise en ordre et de mise en lien (Mucchielli, 2005). Dans cette conception, la connaissance ne saurait être figée, car elle est en mouvement, en cours d'élaboration. Toutefois, nous ne nous inscrivons pas dans les tendances post-modernes « tendant à une dissolution relativiste des notions de réalité et de vérité » (Philippe, 2007, p. 17). Notre objectif consiste bien en la production de connaissances qui améliorent la compréhension des phénomènes d'appropriation des mythes organisationnels. Conformément à notre approche épistémique, ces connaissances ne sont pas stabilisées et définitives.

Nous proposons, de la sorte, une lecture plausible et non unique de ces phénomènes, une lecture suscitant l'action en situation et dans un périmètre de validité nécessairement restreint.

C'est cette posture, qui s'inscrit dans le cadre que nous venons de décrire, que nous proposons d'analyser plus finement.

[71] Ce qui est nécessaire dans le *sensemaking*, c'est une bonne histoire.

1.3 Épistémologie et méthodologie de recherche

Notre approche de recherche profondément identitaire (Cf. notre introduction de partie) et sociale (Cf. notre point 1.1.1.) peut relever du paradoxe. Weick (1995) surmonte ce point en montrant que l'identité se construit précisément dans l'interaction. Nous verrons que, si nous nous inscrivons dans le cadre conceptuel du *sensemaking*, nous pensons que des dimensions plus intimes et plus structurelles entrent également en jeu.

Pour éviter les raccourcis intellectuels, notre approche de recherche, autrement dit *« (nos) plans et procédures qui recouvrent pour réaliser la recherche depuis les assomptions générales jusqu'aux méthodes de collecte et d'analyse des données »* (Creswell, 2014, p.3), nécessite un plan robuste et argumenté qui implique des prises de décision du chercheur autour de trois éléments : le positionnement épistémologique, le design de recherche et les méthodes de recherches (Allard-Poesi & Perret, 2014).

1.3.1 Positionnement épistémologique : une posture interprétative

Notre conception du réel, déjà abordée précédemment, est bien sûr influencée par notre expérience et par nos convictions profondes qui nous mènent à penser qu'il existe des lois qui le régissent et qu'il convient de découvrir, car nous sommes convaincus du progrès scientifique et du génie humain en la matière. Néanmoins, nous pensons également que dans certains domaines, comme les sciences sociales, il n'existe peut-être pas « une », mais « des » réalités, et que les lois à découvrir, si celles-ci existent, ne nous sont peut-être pas accessibles. Nous avons en revanche accès à une interprétation qu'en font les acteurs. Cependant, ceux-ci ne sont pas figés. Ils ont des objectifs et des interactions qui peuvent faire changer leurs interprétations.

Nous cherchons à voir le monde, ou l'environnement, tel que les acteurs le voient et l'interprètent, pour comprendre leurs pratiques dans la lignée du « Verstehen», ou compréhension, pivot de toute la philosophie d'Heidegger : notre intimité avec le réel est déjà une compréhension (Lévinas, 1951). Les modes déficients de la

compréhension en font aussi partie. L'interprétation est une façon d'accéder à la compréhension, ou plutôt une compréhension, de notre monde. Pour y accéder, il faut que le mouvement de l'esprit se projette vers les choses (Lévinas, 2002). Ce n'est pas l'observateur, le chercheur, qui interprète, mais les acteurs, car s'ils agissent comme ils le font, c'est précisément parce que cette manière d'agir a du sens pour eux.

Nous considérons donc que, si la réalité ne nous est qu'imparfaitement appréhendable, nous pouvons en revanche comprendre comment les acteurs interprètent leur réalité. Par conséquent, nous nous sommes employés à mettre en œuvre un dispositif méthodologique adapté afin d'appréhender la réalité au plus juste, ainsi qu'à minimiser l'influence de la subjectivité du chercheur.

1.3.2 Une méthodologie qualitative

Dans la mesure où nous souhaitons comprendre l'interprétation que font les acteurs de leurs réalités vécues, il est essentiel de garder une posture d'observant et d'éviter des biais cognitifs du type projection ou confirmation, avec lesquels le chercheur viendrait chercher ce qu'il souhaite « trouver » ou des « preuves » pour confirmer l'objet de sa recherche.

Compte tenu de nos croyances et de l'objet de notre recherche, nous optons pour une approche qualitative, c'est-à-dire flexible, itérative et émergente.

1.3.2.1 Une méthodologie ethnographique

Plus précisément, nous avons opté pour une méthodologie ethnographique (Silverman, 2006, p. 67) qui permet justement d'observer plutôt que confirmer pour proposer des hypothèses et théories. Nous ne sommes pas dans une approche explicative qui chercherait des causes à l'action extérieure à l'acteur. Dans cette approche, c'est l'observateur qui recherche ces causes.

Pour ancrer cette option méthodologique, il est donc important d'éviter une approche du terrain avec des théories et des concepts à tester, mais d'observer réellement, d'écouter et de comprendre comment l'acteur fait sens de son

environnement. Dans une approche stricte de l'ethnographie, il convient d'observer, si possible sur une période longue, quelques cas, pas trop nombreux, pour s'immerger avec eux dans leur quotidien (Paring, G., 2019).

Dans la mesure où il est pratiquement impossible de prévoir une situation de rupture de sens pour l'observer et comprendre comment les acteurs l'interprètent, nous sommes contraints d'adopter une approche rétrospective en proposant aux acteurs de se remémorer, de se replonger dans une situation vécue. L'étude longitudinale pourrait permettre de surmonter partiellement cet obstacle : en accompagnant des acteurs sur une longue période, dans leur environnement, nous pourrions vivre avec eux une situation impromptue, inattendue, dans laquelle le sens est rompu. Néanmoins, ce dispositif nous a semblé trop hasardeux et, surtout, il ne nous aurait pas permis de vivre plusieurs situations différentes. Or nous souhaitons proposer des hypothèses et des théories. Un échantillon significatif, ou du moins représentatif[72], est donc nécessaire car, bien que nous ne nous inscrivions pas dans une méthodologie quantitative, il n'est pas pertinent de tirer des schémas de compréhension de quelques situations limitées.

Ce n'est donc pas une approche ethnographique au sens strict que nous proposons, mais une déclinaison. Nous nous sommes immergés dans le terrain pour en comprendre les codes, les rites et les cultures et nous avons multiplié les rencontres en provoquant des entretiens avec des officiers en situation de commandement (ou ayant occupé une fonction de commandement dans un passé proche).

1.3.2.2 Une méthodologie abductive et hypothético-déductive

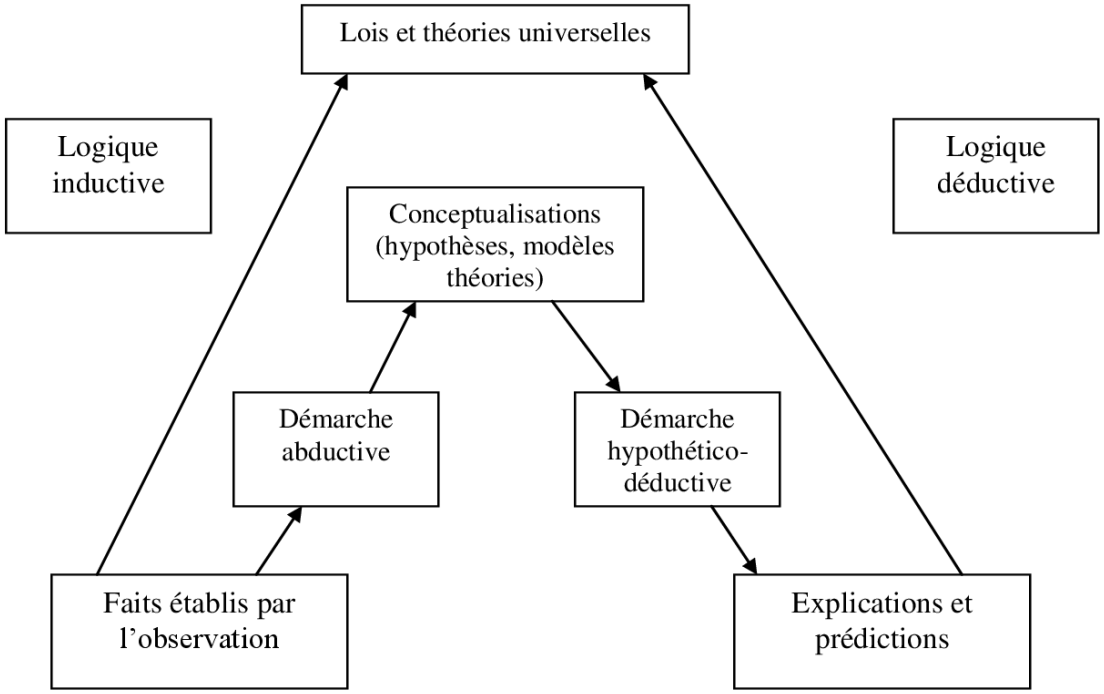
Notre démarche vise la production de connaissances nouvelles ou des apports nouveaux à l'état de l'art actuel. Toutefois, nous ne prétendons pas à l'élaboration de lois universelles, dans un monde de l'abstraction, car celles-ci ne nous semblent pas atteignables ou du moins, il nous semble que dans certains cas elles ne le sont pas, comme nous venons de l'exposer précédemment. Nous partons plutôt d'observations pour établir des hypothèses et des théories, en utilisant l'abduction

[72] Nous revenons sur cet aspect en abordant la notion de saturation théorique dans notre partie 2.3.2.

(Thiétart, 2014). Nous avons conscience des limites de cette méthode nécessairement ancrée et contextuelle, mais nous pensons néanmoins qu'elle découle de notre objet de recherche.

La figure ci-dessous apporte davantage de clarté à notre approche abductive, qui nous permet de formuler des hypothèses et modèles théoriques.

Figure 14 : Une approche abductive (adapté de Thiétart, 2014)



Nos allers-retours entre lectures, phase exploratoire chez Dimension 4 et échanges avec des membres de notre communauté de recherche ont peu à peu fait émerger un schéma théorique autour de la mise en relation entre réduction de l'équivocité, mythes organisationnels et mythes individuels[73]. Notre approche abductive s'est donc complétée dans le temps, notamment lors de la phase d'étude au sein de la Gendarmerie nationale, par des apports induits de schémas de pensée abstraits dans une démarche hypothético-déductive qui nous permet justement de formaliser des explications plausibles aux phénomènes observés.

[73] Schéma présenté en fin de revue de littérature

C'est donc dans une approche qualitative abductive et hypothético-déductive, adaptée de l'ethnographie, que nous abordons notre question de recherche.

1.3.2.3 Le dispositif de recherche

Après avoir expliqué notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques, nous empruntons à Silvemann (2006) pour présenter les différentes étapes de notre dispositif de recherche. Nous rappelons que notre travail porte sur la nécessité de réduire l'équivocité en situation de rupture de sens. Ces situations apparaissent lorsque la situation est perçue comme équivoque, c'est-à-dire quand l'individu n'arrive pas ou plus à interpréter son environnement et à faire sens du flux d'information perçu (Weick, 1995). L'équivocité engendre une rupture de sens qu'il convient de surmonter pour permettre l'action.

Silverman (2006) précise les étapes de recherche. Il en dénombre cinq :

- définir le problème de recherche et rechercher la construction sociale ;
- identifier un terrain cohérent et pertinent ;
- obtenir l'accès et définir où, quoi, qui et comment chercher et écouter pour répondre au problème de recherche ;
- collecter des données ;
- développer une analyse et des interprétations des données qui dépassent une simple description de ce que les individus déclarent et font.

Notre recherche s'inscrit dans ce dispositif comme suit.

1) Définition de la question : quelle est la contribution des mythes organisationnels à la réduction de l'équivocité dans les organisations ?

2) Deux terrains : Dimension 4 puis la Gendarmerie nationale, pendant près de deux ans. Nous expliquons plus avant la pertinence de cette approche dans la deuxième partie de ce chapitre.

3) Dans un premier temps, pour valider l'intérêt de la question de recherche, nous avons effectué des entretiens avec des managers de la société Dimension 4. Ces managers relevaient des départements Ventes de la

société. Puis nous nous sommes concentré sur la Gendarmerie nationale, dans une partie confirmatoire de notre travail. Pour obtenir un panel cohérent de personnes interviewées, nous nous sommes focalisé sur des officiers subalternes et supérieurs en situation de commandement ou ayant occupé un commandement récemment, dans les trois années écoulées.

Nous avons fait le choix d'entretiens semi-directifs aussi libres que possible, pour éviter d'influencer les répondants. Nous avons rencontré ces derniers sur leur lieu de travail, lorsque cela était envisageable, c'est-à-dire lorsque des mesures de confinement ou de restrictions particulières ne s'imposaient pas (sites sensibles à accès réduit).

4) Nous avons enregistré et retranscrit intégralement nos entretiens (en omettant les parties « *off* »[74] et les digressions), pris des notes dans un carnet de bord et assisté à des moments importants de la vie du gendarme, comme des cérémonies et moments dits de « tradition ». Ce dispositif a été complété par la collecte de sources secondaires, en l'occurrence des données non produites par le chercheur, mais récoltées sur le terrain.

5) Nous avons procédé à l'analyse des données collectées : nous consacrons une partie complète à cette question en partie 3.2 de notre chapitre.

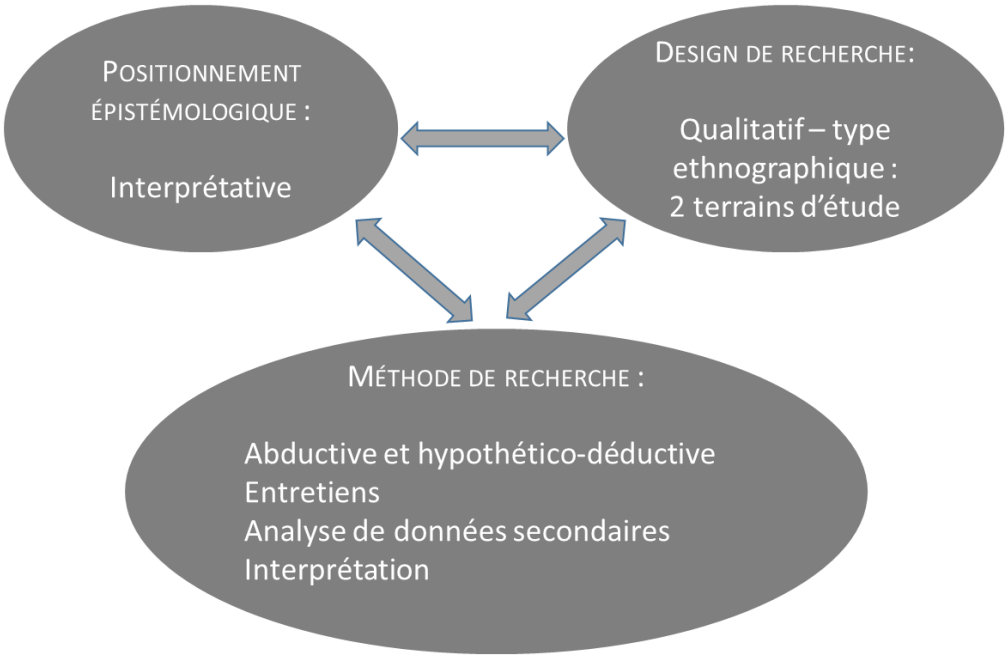
La pertinence du choix de ces terrains de recherche, leur accès ainsi que le protocole de recueil et d'analyse des données seront discutés et étayés dans les parties 2 et 3 de ce chapitre. Nous présentons ici notre dispositif de recherche pour mieux comprendre son cheminement logique.

La figure ci-dessous synthétise notre approche de recherche selon les éléments que nous avons présentés : positionnement épistémologique, design de recherche[75], méthode de recherche.

[74] Confidentielles

[75] La notion de design de recherche s'entend ici comme les *« types d'enquête au sein des méthodes qualitatives, quantitatives et mixtes qui procurent des directions spécifiques pour les procédures d'une étude »* (Creswell, 2014, p. 247).

Figure 15 : Approche de la recherche (inspiré de Creswell, 2014)



1.3.3 Angles méthodologiques

Nous nous sommes interrogé sur deux problèmes liés à nos choix épistémologiques. Le premier concerne le répondant, le second le chercheur.

- Quelle place donner au discours ? Plus particulièrement, comment réduire les biais de désirabilité sociale des répondants ou une volonté compréhensible de donner des réponses plus conformes aux attentes ou à une image que l'on souhaite renvoyer de soi ?

- Comment éviter certains biais cognitifs du chercheur ? Nous en citons trois : celui de confirmation, celui de rationalisation a posteriori et l'ancrage autour de données non pertinentes (Gavard-Perret et al., 2012 ; Paring, 2019 ; Thiétart, 2014) . Le chercheur peut être tenté par une certaine facilité en ne relevant que les informations qui semblent aller dans son sens et en omettant celles qui ne lui conviennent pas. Il peut également orienter involontairement le répondant vers des aspects qu'il souhaite mettre en avant dans ses conclusions.

Nous n'avons pas de réponse définitive à apporter à ces questionnements. Néanmoins, nous avons essayé de mettre en place des dispositifs visant à les réduire

autant que possible. Nous introduisons, par exemple, des apports méthodologiques autour des travaux de Rogers (1967, 1986) pour proposer une réflexion particulière autour de certains présupposés et biais du chercheur – plus particulièrement, la connaissance du secteur et de son langage. Par ailleurs, nous nous inscrivons dans une tradition de recherche qualitative et interprétative dans laquelle le chercheur n'est pas différent des acteurs qu'il observe (Weick, 2015). Nous rejetons ainsi la distinction entre un chercheur expert et un acteur social qui serait profane. Notre posture prône une production des connaissances dans les interactions avec les acteurs (Thiétart, 2014).

Pour surmonter l'effet d'ancrage, nous avons également veillé, dès nos prises de contact avec les répondants, à éviter d'employer des concepts comme « mythes organisationnels » ou « mythes individuels » pour ne pas leur donner plus d'importance qu'ils n'en ont en réalité pour les répondants. Cet ancrage aurait influencé, du moins telle est notre conviction, les réponses et nous aurait vraisemblablement éloigné de leur utilité réelle.

Par ailleurs, notre expérience professionnelle de six années chez Dimension 4 et notre passé, une culture familiale militaire, permettent de surmonter pour partie ces biais. En effet, une connaissance de l'organisation, du secteur et du langage de l'interviewé permet de créer un lien de confiance. Ce lien s'avère nécessaire pour que l'acteur, l'interviewé, se livre et ne se contente pas de réponses convenues, évidentes, attendues, voire qu'il juge valorisantes. Elle permet également de limiter l'impact d'une interprétation a posteriori des événements (Budin & Romelaer, 2019). La connaissance du terrain, de sa culture et des pratiques facilite le questionnement et permet de creuser certains points plus avant.

La connaissance de l'organisation et de ses pratiques permet de surmonter les biais du chercheur et de l'interviewé partiellement, mais ne suffit pas, sans doute, car des organisations comme Dimension 4 ou la Gendarmerie nationale sont éminemment complexes. Nous proposons donc des apports méthodologiques autour des travaux de Rogers pour obtenir des réponses proches de l'interprétation réelle que font les personnes rencontrées de leur environnement.

Apports méthodologiques autour des travaux de Carl Rogers

Nous avons déjà évoqué notre intérêt pour les travaux de Carl Rogers (1902-1987), que nous avons découverts grâce aux enseignements du professeur Fernando Batolomé (Bartolomé & Weeks, 2006) il y a une quinzaine d'années à l'INSEAD et qui ont, par la suite, irrigué nos pratiques tant comme praticien en entreprise que comme chercheur. Si nous n'avons pas la prétention de les utiliser comme thérapeute ou psychologue, nous proposons quelques axes d'inspiration pour améliorer la qualité des échanges en phase d'entretien, tout particulièrement lorsqu'il s'agit d'aborder des questions identitaires du répondant.

Une écoute de dialogue et d'accompagnement

L'approche rogerienne est trop souvent simplifiée, voire caricaturée, comme la simple recherche de silences de la part du questionneur, silences qui permettraient de laisser libre cours au répondant. Ces silences ne sont pas recherchés dans le but d'exercer des pressions sur l'interlocuteur. S'ils s'établissent, ils sont respectés, comme des temps de réflexion (Peretti et al., 1994). En tout état de cause, Rogers conseille de ne pas les laisser se prolonger trop longtemps (1967).

C'est l'écoute que Rogers qualifie de « dialogue », et qui passe par des silences, qui est prônée ; il s'agit donc de percevoir et comprendre ce qui est énoncé ou avancé par l'interlocuteur sans présupposé, soupçon ou méfiance contre de possibles inexactitudes. Il faut se garder de développer une idée préalable de ce que cette personne devrait ou pourrait être. L'écoutant doit, par conséquent, se garder d'une recherche d'efficacité et ne pas se laisser aller à préjuger l'interlocuteur. Il ne s'arcboute pas non plus sur le « non-dit » et ne cherche pas à contraindre ou à « faire parler » le répondant. Il lui accorde toute son attention, car il le prend au sérieux, et rebondit sur ses propos au gré des échanges sans les juger, mais en montrant l'intérêt qu'il y porte, notamment en privilégiant des questions ouvertes, c'est-à-dire qui n'amènent pas des réponses courtes et fermées de type « oui » ou « non » (Bartolomé & Weeks, 2006).

C'est un véritable travail sur soi que le chercheur doit s'imposer, car celui-ci est bien souvent porté au jugement ou à la recherche de solutions, voire à une volonté

de montrer qu'il comprend ce que l'interlocuteur lui dit en comparant ses propos à des situations que lui-même a déjà vécues. Cette approche peut sembler bienveillante, mais elle tend à influencer l'interviewé.

L'exercice d'écoute décrit précédemment n'est pas facile. Il est le fruit de l'expérience et de l'entraînement, car il est loin d'être naturel. Il demande une concentration et une vigilance permanentes pour ne pas se laisser enfermer et piéger par ses sentiments et des conclusions hâtives (Rogers, 1967). Rogers introduit la notion d'écoute « bienveillante », même s'il a toujours employé ce terme avec beaucoup de réticence, avant de le qualifier plus précisément assez tardivement. Cette bienveillance passe par ce qu'il appelle le maintien du contact.

Maintenir le contact pour créer une empathie bienveillante

Maintenir le contact, quel que soit le propos, même celui qui heurte des valeurs personnelles de l'écoutant, est essentiel pour ne pas rompre le lien et permettre de réellement comprendre comment le répondant interprète son environnement. Encore une fois, tout jugement doit être mesuré et pesé. Rogers parle de « considération positive inconditionnelle » (Haudiquet, 2013, p. 66) : nous devons comprendre la façon dont l'autre ressent ce qu'il exprime, comme si nous nous mettions à sa place. Néanmoins, nous ne devons, ni ne pouvons, nous identifier à lui. Il y a donc un jeu, un va-et-vient, à identifier et à maîtriser - une « présenciation » et une « distanciation » simultanées et permanentes (Peretti et al., 1994, p. 23).

Rogers précise l'empathie nécessaire à l'échange et à l'écoute. Il rejette la caricature faite trop souvent, qui consiste à écouter un peu naïvement l'autre. Bien au contraire, l'échange implique que nous communiquions nos propres ressentis. Et c'est précisément là que réside la difficulté, car il ne faut pas effrayer le répondant. Il faut donc vérifier fréquemment, avec lui, la précision de son propre ressenti.

Nous avons pu nous rendre compte de la puissance de simples mots, voire des onomatopées, comme présence attentive qui invite à aller plus loin : « hum… », « ah ? », ou encore « bien », « c'est intéressant »… La reprise d'un mot ou d'une idée, suivie d'une marque d'intérêt, incite à préciser le propos sans rompre le fil du

répondant. Des formules de vérification peuvent s'avérer pertinentes, également : « je ne suis pas sûr d'avoir bien compris », « ce que vous dites m'intéresse vraiment, pourriez-vous préciser… ».

Loin de toute caricature, l'approche rogerienne se montre puissante et efficace pour réellement comprendre comment le répondant interprète son environnement, ce que nous recherchons justement au travers de nos choix épistémologiques et méthodologiques. Cette approche s'avère très exigeante, elle nécessite du travail et de la pratique pour paraître fluide et naturelle plutôt que technicienne et froide. Le langage est volontairement simple. Il est fait de relances et de phrases qui ponctuent la compréhension, voire de simples onomatopées. La modestie et le temps consacré sans contrainte affichée complètent l'approche.

En conclusion, sans prétendre résumer les apports importants et reconnus de Carl Rogers en quelques paragraphes, nous souhaitions montrer que ses préceptes nous guident depuis maintenant plusieurs années et, nous en avons la conviction, nous permettent d'aller plus loin dans l'échange et de ne pas nous contenter de réponses trop satisfaisantes.

S'il est difficile d'évaluer nos qualités d'écoute et de relance et, de manière plus générale, notre prestation lors de nos entretiens, certains échanges et retours, parfois indirects, nous permettent de nous conforter. Plusieurs interviewés nous ont indiqué en fin d'entretiens, spontanément, des petites phrases telles que « *Ah, ça fait du bien de parler de soi, ça n'arrive jamais* », ou « *c'était sympa cette séance de psy, merci* ». Un officier, qui nous a grandement aidés pour identifier de nouveaux participants correspondant à nos critères de recherche, écrivait dans son mail de mise en relation : « *j'y suis passé moi-même : c'est assez déroutant et intéressant* »[76]. Nous avons le sentiment, au travers de ces verbatims, que nous avons pu accéder à certaines motivations profondes des acteurs qui ont bien voulu se confier à nous. Certaines personnes nous ont dit avoir eu plaisir à cet échange, car elles ne se sentaient pas

[76] Sortie de son contexte, cette phrase pourrait être interprétée différemment. Mais le mail que cet officier adressait aux membres de son réseau était très positif et incitait les personnes à répondre favorablement à notre requête d'entretien. Pour cette raison, nous proposons l'explication que nous donnons ici.

obligées de donner une image convenue ou attendue d'un officier. Certains officiers ont ainsi évoqué leurs doutes quant à leur engagement à des moments précis de leurs carrières, et reconnu avoir voulu accepter des propositions d'emploi en dehors de la gendarmerie. Plusieurs entretiens ont donné lieu à de nouveaux échanges par la suite, plus informels souvent.

Cette partie nous a permis d'exposer notre cadrage épistémologique et notre position de chercheur, en précisant les biais que nous avons cherché à limiter autant que possible, tant du point de vue du chercheur que de celui du répondant, en apportant des approches méthodologiques. Nous abordons maintenant notre design de recherche, en introduisant nos terrains d'étude et leur pertinence pour notre objet d'étude.

2 Un design de recherche fondé sur des résultats de premier niveau (terrain exploratoire) puis de second niveau (terrain d'approfondissement)

Notre objet de recherche s'est construit progressivement. Nous avons déjà relaté les allers-retours entre nos lectures, nos rencontres sur le terrain, nos échanges avec la communauté des chercheurs. Pour mieux comprendre les phases de questionnement qui ont abouti à nos terrains de recherche et au recueil de données, nous proposons d'en retracer ici les grandes étapes telles que nous les avons vécues.

2.1 Cheminement du cadre conceptuel, un temps long de stabilisation

Nous pourrions faire remonter notre intérêt pour les mythes organisationnels à plus de vingt-cinq ans, avec notre entrée dans la vie active. De fait, il est apparu dès nos premières expériences au sein d'un groupe du secteur du luxe, plus précisément dans les vins et spiritueux. Néanmoins, nous le datons formellement de 2016 quand, lors d'un colloque de recherche organisé à l'INSEAD autour des

entreprises familiales[77], une chercheuse[78] présente ses travaux et évoque l'importance des mythes organisationnels. Cette présentation contribuera grandement à concrétiser notre envie de nous lancer dans le présent travail.

2.1.1 La dimension performative des mythes organisationnels

Au gré des échanges, c'est tout d'abord la dimension performative des mythes organisationnels qui nous a intéressé, qu'elle soit illocutoire ou perlocutoire. Dans la théorie linguistique de John Langshaw Austin (Austin & Warnock, 1962), la fonction illocutoire d'un acte de langage correspond au message convoyé par un énoncé au-delà de son sens immédiat, celui que traduit sa fonction locutoire. L'exemple classiquement donné est la question posée à table : « est-ce qu'il y a du sel ? ». Cette question n'a pas pour seule fonction de s'informer sur la présence de sel dans la maison (ou dans le plat, contenu locutoire de l'énoncé), mais exprime plutôt que l'on voudrait saler son plat (fonction illocutoire) et se traduit généralement par le fait que l'un des convives réagit, par exemple en passant la salière au locuteur, ce qui est la fonction perlocutoire de l'énoncé (Brassac & Trognon, 1992).

2.1.2 Autres cadres conceptuels envisagés

Puis nous avons étudié des cadres conceptuels, parmi lesquels le *storytelling* ou la *stratégie comme pratique*, pendant plusieurs semaines. Nous avons également envisagé les approches narratives ou encore culturelles comme fondements théoriques avant de creuser, de manière plus exhaustive, le *sensemaking*.

Nous proposons de retracer la temporalité de ces réflexions et leurs évolutions et de fournir quelques repères de nature chronologiques, mais aussi relatifs aux types de lectures effectuées et aux terrains étudiés. Nous ne présentons ici que les grandes

[77] Henry, B. (2016, 2). "Hénokiens Say Yes to Entrepreneurship". *INSEAD Alumni Magazine*, du 25 octobre 2016, consulté le 12 octobre 2022 à l'adresse https://alumnimagazine.insead.edu/henokiens-say-yes-to-entrepreneurship.

[78] Rania Labaki, enseignante-chercheuse à l'EDHEC, présente ses travaux en cours qui mèneront à la publication d'un article quelques mois plus tard (Cailluet et al., 2018).

orientations, de manière succincte, le découpage adopté ayant pour objectif de détailler notre cheminement.

Tableau 2 : Cheminement de construction de l'objet de recherche

Repères chronologiques	**Orientation des lectures**	**Thèmes de projets de recherche**	**Terrains approchés**	**Précisions complémentaires**
… avant	Management (Drucker, Sloan), leadership (Argyris), stratégie (Chan & Mauborgne, Christensen), management (Lewin, Mayo, Minzberg), culture et interculturel (Iribarne, (d'), Schein).	Pas de projet clairement défini	Expérience professionnelle d'une vingtaine d'années dans le secteur de la grande consommation	Carrière de plus de 20 ans dans le secteur privé Passage de l'agrégation externe d'économie gestion en 2016 Titularisation comme enseignant permanent à l'IAE Paris Est (2017)
Décembre 2018-juillet 2019	Travaux autour des récits (Boje, Czarniawska, Fenton & Langley, Gabriel, Vaara), de la fonction illocutoire d'un acte de langage (Austin), du *sensemaking* (Vidaillet, Weick) et de la stratégie comme pratique	Rôle stratégique des mythes organisationnels, rôle performatif, contribution à l'identité collective, *storytelling*		Projet de thèse en sciences de gestion

	(Barry, Elmes, Vaara)			
Septembre 2019	*Sensemaking* (Weick, Garreau, Rouleau), mythes organisationnels (Ganzin, Labaki, Sapir), sémiologie (Barthes)	*Sensemaking* et équivocité		Inscription en thèse, octobre 2019
Fin 2019	Ethnologie structuraliste (Godelier, Lévi-Strauss), mythologie (de Romilly, Schmitt Pantel, Veyne)		Sodexo, comprendre les phénomènes d'appropriation des mythes organisationnels	Terrain interrompu en février 2020, en raison de la pandémie du COVID 19
Février-mai 2020			Dimension 4	Première série de 8 entretiens
Juin-août 2021	Anthropologie structuraliste (Godelier, Lévi-Strauss)	Mythes organisationnels comme réserve de sens Dimension structuraliste *vs* interactive	Dimension 4	Deuxième série de 6 entretiens
Septembre 2021-avril 2022			Gendarmerie nationale	Première série de 34 entretiens
Juin 2022	Mythe individuel (Green, Kris, Wallerstein, Lacan), légende personnelle (Coelho)			Présentation des premiers résultats (Colloques EGOS-Vienne et AIMS-Annecy)

Janvier-avril 2023			Gendarmerie nationale	Deuxième série de 10 entretiens

Si la thématique du *sensemaking* est apparue assez tôt, dès l'inscription en thèse, le choix de centrer notre analyse sur une interaction entre les mythes organisationnels et des dimensions plus individuelles est apparu progressivement pour se matérialiser réellement en 2022, après analyse de nos premiers échanges au sein de Dimension 4 et de la Gendarmerie nationale et à la suite de nos premières communications lors de colloques de recherche. Toutefois, c'est réellement au cours d'une période de distanciation, après avoir quitté notre terrain et achevé le recueil des données que nous avons construit dans leur forme finale tant notre objet de recherche que notre problématique.

Notre exploration de la littérature a été continue. Les travaux relatifs au concept de *sensemaking* et aux démarches qualitatives ont été en grande partie étudiés au cours de notre première année de thèse. La transition du mythe vers le mythe organisationnel est apparue plus tardivement, notamment lors d'un échange avec notre comité de suivi de thèse de troisième année qui nous interrogeait sur la différence que nous faisions entre ces deux notions. Elle n'était pas claire, à ce moment-là. Elle s'est affinée par la suite, comme nous le montrons dans la revue de littérature. Différentes théories et différents concepts sont apparus, en fonction de nos analyses de terrain, au gré de nos lectures et de nos rencontres. Tel fut le cas, par exemple, pour la théorie du mythe individuel que nous datons du printemps 2021 et des échanges avec notre directeur de thèse comme avec d'autres chercheurs lors d'une présentation de l'avancement de nos travaux au sein de notre laboratoire de recherche.

Nous proposons de présenter la construction de notre objet en distinguant plusieurs phases : une phase exploratoire, pour tester l'intérêt de la question de recherche ; une phase d'investigation, pour affiner notre question et des phases de distanciation.

2.2 Stabilisation de l'objet de recherche

Dans notre recherche, nous souhaitions, dans une première étape, tester notre question de recherche – les mythes organisationnels contribuent-ils à la construction de sens, c'est-à-dire à la réduction de l'équivocité ? L'existence de mythes organisationnels devait également être validée. Notre intuition, en partie nourrie par des expériences vécues, nous poussait à penser que, non seulement ils existent et jouent un rôle, mais, de plus, ce rôle n'est pas anecdotique. Cependant, cette intuition n'avait pas de fondement théorique stabilisé, même si notre revue de littérature nous menait à des lectures prometteuses. Nous avons donc opté pour un terrain exploratoire qui s'est offert à nous de manière assez évidente, comme nous l'expliquerons ci-après. Nous voulions montrer que le concept de mythes organisationnels, tel que nous l'avons décrit, est pertinent c'est-à-dire que nous pouvons identifier ces mythes dans l'organisation. Ensuite, voir si le lien que nous proposons entre mythes organisationnels et mythe individuel a du sens.

Nos intuitions confortées, nous avons voulu creuser davantage les situations d'équivocité, c'est-à-dire de rupture de sens, et le lien entre mythes individuels et mythes organisationnels. Nous souhaitions poursuivre nos recherches au sein de Dimension 4, mais ce terrain s'est malheureusement refermé. Nous nous sommes donc mis à la recherche d'un nouveau terrain d'approfondissement. Après quelques déconvenues, celui de la Gendarmerie nationale s'est ouvert, grâce à un accès facilité par nos fonctions de co-responsable du master de management des organisations dispensé par l'IAE Paris-Est à l'École des Officiers de la Gendarmerie nationale, dans laquelle nous enseignons également.

Nous avons porté une grande attention aux terrains de recherche que nous souhaitions étudier, car ils devaient nous permettre à la fois d'y trouver la présence de mythes organisationnels en nombre, et de multiplier les rencontres et les échanges afin de disposer d'un nombre significatif d'entretiens. Cela nous a porté à privilégier des organisations combinant une histoire déjà ancienne et une taille importante. Il était également important de trouver des acteurs volontaires pour se prêter à notre étude voire y adhérer, car ceux-ci seraient amenés à se livrer de

manière presque intime sur leurs expériences, en particulier en situation d'équivocité. Sur ce point, il n'est pas évident d'évoquer des moments dans lesquels nous n'arrivons plus à nous mettre en action. La confiance est essentielle pour surmonter ce frein, mais également pour éviter d'apporter des réponses convenues.

2.2.1 Un terrain exploratoire approprié pour l'étude des mythes organisationnels

Notre terrain de recherche exploratoire s'est imposé assez naturellement, puisqu'il s'agissait d'une entreprise dans laquelle nous avons travaillé plusieurs années : Dimension 4, un équipementier sportif international.

Toutefois, si la connaissance de l'organisation, pour y avoir travaillé, présente de nombreux intérêts comme nous allons le détailler ci-après, elle peut également susciter des biais liés à un manque de neutralité.

Ce point a fait l'objet d'une vigilance particulière, car nous en étions bien conscient. Il fallait pouvoir s'extraire d'une volonté de relier les propos tenus par les personnes rencontrées à nos propres expériences ou ressentis. Ce biais a également nourri de nombreux échanges avec les différentes personnes impliquées dans ce travail dès son origine (direction de thèse, comité d'inscription, comité de suivi, collègues enseignants-chercheurs).

Ce terrain présentait plusieurs intérêts. Tout d'abord, notre réseau développé pendant et après notre expérience de plusieurs années au sein de Dimension 4 nous a permis d'initier une première série d'entretiens puis de compléter ce travail par d'autres échanges, suggérés et recommandés par nos contacts. Ensuite, de nombreux mythes organisationnels y circulent, tant sur son histoire que sur la notion de performance ou encore sur des valeurs propres à l'entreprise et qui se veulent uniques (Knight, 2017 ; Leclerc, 2019). Cette présence importante de mythes organisationnels nous a permis de mieux comprendre comment les acteurs s'en emparent.

Une organisation mondiale complexe

Dimension 4 emploie aujourd'hui plusieurs dizaines de milliers de collaborateurs, dans plus de 140 filiales dans le monde. Sa structure est celle d'une matrice incorporant des divisions géographiques autour de catégories de produits mondiales. La responsabilité managériale est segmentée selon des catégories de consommation, autour de pratiques sportives (football, course à pied, etc.) ou de détente (sportswear). L'organisation est complétée de fonctions transverses comme les ressources humaines, les finances, le marketing, les ventes et les opérations. Elle correspond au schéma matriciel théorisé par Mintzberg (1979), dans lequel les managers ont différents rattachements hiérarchiques et fonctionnels.

Cette brève présentation, qui ne recherche aucune exhaustivité, vise à montrer la complexité de cette entreprise très structurée. L'individu navigue entre différentes lignes de rattachement et est confronté à de nombreuses pratiques et procédures. Il est ainsi souvent soumis à des injonctions contradictoires provenant de rattachements hiérarchiques fonctionnels aux objectifs différents.

Ce premier terrain et les apports que nous en avons tirés nous ont conforté (ce point sera développé dans notre chapitre 4) et incité à approfondir notre recherche.

Une option aurait consisté à poursuivre notre recherche au sein de Dimension 4. Nous avons rencontré des personnes grâce à notre réseau. Néanmoins, il est apparu difficile d'aller plus loin, car il fallait, pour ce faire, obtenir une autorisation officielle. Nous avons donc préféré rechercher un autre terrain d'analyse, car nous avons jugé les obstacles trop importants après nous être entretenus avec des cadres de l'entreprise en France.

À la recherche d'un terrain d'approfondissement… les aléas négatifs du contexte

L'activation de notre réseau nous a permis d'entrer en contact avec une entreprise familiale, cotée au CAC 40 : Sodexo. Ce terrain présentait de nombreux intérêts.

Tout d'abord, de nombreux mythes organisationnels y circulent sur son président fondateur[79], son histoire, ses grandes étapes et ses valeurs. Par ailleurs, il s'agit d'un groupe mondial[80] aux nombreuses ramifications qui présente, de ce point de vue, des similitudes avec Dimension 4.

L'histoire de Sodexo a fait l'objet de plusieurs ouvrages, dont deux signés par son fondateur Pierre Bellon (Bellon & Borgeaud, 2006 ; Bellon & Dranenas, 2019), qui mettent en avant le caractère unique de son organisation.

Les origines de la société et ses premiers succès font aussi l'objet de récits qui « circulent » dans l'entreprise. L'importance d'un premier contrat signé avec le CEA, Commissariat à l'énergie atomique, est connue : « on doit tout au CEA et au CNES[81] » (Bellon & Borgeaud, 2006, p. 50). Une rencontre entre anciens étudiants de HEC en 1964[82], à bord d'un bateau à Marseille, aurait permis à Pierre Bellon de remporter son premier marché important à Pierrelatte (p. 39). Par ailleurs, les valeurs de l'entreprise, comme l'écoute, la disponibilité, l'anticipation des attentes, la convivialité et la fierté, sont communiquées et mises en scène : « Finalités, valeurs, ambitions ; dès le début, cette « religion » de l'entreprise est inscrite sur de petites cartes que chaque salarié porte sur lui » (p. 60). Nous retrouvons des mythes organisationnels autour du droit à l'erreur – les erreurs commises en 1982 lors de la tentative d'acquisition d'un concurrent important, Jacques Borel, auront permis de mener à des succès ultérieurs –, de la combativité de ses dirigeants illustres – en 1966, Pierre Bellon sera le seul prestataire à se déplacer à Kourou pour rencontrer le général en charge dans le cadre d'un appel d'offres du CNES, finalement remporté (p. 47) – ou de la résilience et de la gestion en « bon père de famille » (p.

[79] Lors de nos échanges avec la société, celle-ci était encore présidée par son fondateur Pierre Bellon, décédé le 31 janvier 2022.

[80] Le groupe, présent dans 53 pays, emploie plus de 400 000 collaborateurs et sert chaque jour 100 millions de consommateurs (source : *sodexo.com*, consulté le 25 janvier 2023 à l'adresse https://www.sodexo.com/fr/about-us/key-figures.html)

[81] Centre national d'études spatiales

[82] Pierre Bellon échoue trois fois au concours d'entrée à HEC, avant de le réussir la quatrième fois et d'en sortir diplômé en 1954.
« *Pierre Bellon* », *lesechos.fr*, 29 juillet 2004, consulté le 15 février 2020 à l'adresse https://www.lesechos.fr/2004/07/pierre-bellon-1062588

129) – l'entreprise a failli disparaitre en octobre 1973, alors que l'État payait mal, mais les banques l'ont finalement aidée à surmonter les crises.

Une première rencontre encourageante avec la directrice des affaires institutionnelles du groupe et son accueil enthousiaste de notre travail, en janvier 2020, débouche sur une ébauche de protocole de recherche. Nous souhaitons nous appuyer sur le Sodexo Management Institute (SMI), créé par l'entreprise il y a plus de trente ans avec le soutien de son président. « Le SMI a été déterminant. J'en étais un fervent partisan. Il a permis d'intégrer les collaborateurs américains à la culture du groupe. » (p. 175) L'objectif initial était de surmonter les conflits avec les cultures des sociétés acquises au fil du temps.

Tout nouveau manager doit suivre des formations. Différents programmes existent en fonction des niveaux de responsabilité. Lors de ces formations, les objectifs du groupe, mais aussi ses valeurs et sa mythologie sont enseignés. Nous souhaitions suivre une cohorte de nouveaux arrivants et analyser la façon dont ceux-ci s'approprient des mythes organisationnels particuliers et comment ils en font sens dans le temps. Ce protocole avait été validé par la directrice rencontrée, et avait même été communiqué à Sophie Bellon, fille de Pierre Bellon et présidente du conseil d'administration du groupe. À ce moment-là, en janvier 2020, la méthodologie nécessitait encore d'être précisée, mais son principe était accepté par l'entreprise. L'actualité sonnera malheureusement le glas de ce terrain de recherche, puisque des confinements liés à la crise Covid seront décrétés dans de nombreux pays quelques semaines plus tard, ce qui entraînera la fermeture des cantines et autres lieux de restauration collective, cœur de l'activité de Sodexo, dans le monde entier. L'action du groupe perdra la moitié de sa valeur en quelques semaines, et des plans d'action seront mis en place pour surmonter l'une des crises les plus sévères que le groupe ait connues[83].

[83] « Sodexo : la crise sanitaire lamine le bénéfice net qui plonge à 33 millions d'euros au premier semestre », *Le Figaro*, 1er avril 2021, consulté le 29 novembre 2022, à l'adresse https://www.lefigaro.fr/economie/sodexo-la-crise-sanitaire-lamine-le-benefice-net-qui-plonge-a-33-millions-d-euros-au-premier-semestre-20210401

Après plusieurs mois d'attente, constatant que la situation était bloquée, nous nous sommes une fois encore mis en quête d'un nouveau terrain de recherche.

2.2.2 À la recherche d'un terrain d'approfondissement… les aléas positifs de la recherche

Au printemps 2021, alors que nous recherchions activement un nouveau terrain de recherche, une piste s'est matérialisée.

Lors d'une cérémonie de remise de diplômes de master de management des organisations dispensé à l'École des Officiers de la Gendarmerie nationale (EOGN) à laquelle nous assistions comme co-responsable du programme, un officier nous explique la signification d'un élément de son uniforme : le rôle supposé effrayant de la gorgone représentée sur les boutons de la tenue d'apparat de l'EOGN. Lors de cette même cérémonie, plusieurs officiers présents acceptent le principe d'une rencontre et d'un échange approfondi autour de notre problématique de thèse. Plus tard, à l'automne 2021, nous rencontrons le général de division Laurent Bitouzet, dans le cadre de sa prise de fonction comme nouveau commandant de l'EOGN au cours d'un déjeuner dans les salons privés du mess des officiers de Melun, en présence d'une partie de son état-major[84]. Le général souhaite faire un point sur les universités partenaires et reçoit ce jour les représentants de l'IAE Paris-Est, dont nous faisons partie. Il en profite pour annoncer qu'il s'est fixé pour objectif de renforcer la recherche et montre de l'intérêt pour notre sujet de thèse. Lors de ce même déjeuner, le commandant Benoît Haberbusch, historien, chercheur au CREOGN (Centre de Recherche de la Gendarmerie Nationale) nous encourage à aller plus loin et nous assure de son soutien. Le terrain est ouvert et, au cours des mois qui suivront, nous recevrons du soutien et des recommandations qui rendront la partie d'enquête de notre travail particulièrement agréable.

[84] Étaient présents ce jour-là trois colonels, un lieutenant-colonel, un commandant et une capitaine qui accepteront par la suite de nous rencontrer dans le cadre de notre étude terrain.

2.2.2.1 La Gendarmerie, un terrain d'étude particulièrement approprié à notre objet de recherche

Nous relevons des caractéristiques liées à l'histoire et à la taille de l'organisation que nous recherchions et que nous avons déjà présentées pour Dimension 4 (et Sodexo).

La Gendarmerie nationale est une organisation chargée d'histoire. Héritière de la Maréchaussée de l'Ancien Régime, elle est une force de police fortement implantée sur tout le territoire national et fait l'objet, depuis une trentaine d'années, de nombreuses études en sciences sociales. En effet, si « la gendarmerie restait un objet d'étude ignoré ou marginalisé » (Ebel et al., 2008, p. 5), elle fait l'objet d'une véritable sociologie gendarmique depuis le début des années 1990 avec la parution de travaux importants, comme ceux de François Dieu (1993) – *Gendarmerie et modernité, Étude de la spécificité gendarmique aujourd'hui.* Fait intéressant, elle possède un centre de recherche, le CREOGN, et son propre musée, à Melun sur le site de l'EOGN, qui retrace son histoire depuis le Moyen-Âge jusqu'à nos jours.

L'organisation est riche en mythes organisationnels, héros, rites et traditions. Pour Demurger & Nativité (2021) la gendarmerie se réapproprie son histoire et « créé » ses propres héros depuis le début du 20e siècle et les deux conflits planétaires. De « grands » hommes sont mis en avant dans la narration. Il existe même un panthéon des gendarmes illustres qui se sont distingués par des comportements ou des qualités hors norme. Leurs faits d'armes sont rappelés lors de cérémonies de commémoration[85] et gravés dans la pierre, au sens littéral, sur de monuments commémoratifs, ou repris sur divers artefacts mémoriels.

[85] Nous avons pu assister à plusieurs cérémonies lors desquelles de glorieux anciens sont convoqués et des récompenses sont remises à des militaires qui ont su se distinguer par leurs actes. Ces récompenses sont particulièrement codifiées par la « chancellerie positive » – une lettre de félicitations par exemple ou une médaille, la plus prestigieuse étant la Légion d'honneur avec ses différents grades et dignités.

Image 1 : Exemple de monument commémoratif en l'honneur du colonel Henry, Lacroix sur Meuse, Meuse

Photo : Gendinfo

Image 2 : Rondache commémorative en l'honneur du colonel Beltrame

Photo : P. Fleurentdidier

Nous ne pouvons donner ici une description détaillée de l'institution, mais nous entendons montrer quelques caractéristiques saillantes pour notre étude – en l'occurrence, il s'agit d'une organisation complexe et très structurée.

2.2.2.2 Une organisation de taille importante, très structurée

La Gendarmerie nationale est une force armée chargée de missions de police, en particulier dans les zones rurales et périurbaines. Elle est sous la tutelle du ministère de l'Intérieur, mais placée sous l'autorité du ministère des Armées pour l'exécution de ses missions militaires. Nous verrons que cette double tutelle influence le

comportement des acteurs. En particulier, pour certains cadres expérimentés, le rattachement de la Gendarmerie nationale au ministère de l'Intérieur en 2009, a pu revêtir un caractère déstabilisant ou de réflexion quant à leur engagement.

Elle assure trois types de missions : des missions de police judiciaire, des missions de police administrative et des missions militaires de police et de défense.

La Gendarmerie nationale emploie des militaires d'active et de réserve, ainsi que des personnels civils. Selon le site du Sénat[86], au 29 août 2022, ses effectifs se composent de 101 000 personnels répartis comme suit :

- 6 450 officiers (6 % des effectifs) et 74 050 sous-officiers de gendarmerie (73 %) ;
- 4 300 officiers et sous-officiers des corps technique et administratif (4 %) ;
- 14 400 volontaires aspirants gendarmes issus du volontariat (AGIV) et gendarmes adjoints volontaires (GAV), (14 %) ;
- 2 000 personnels civils (2 %).

L'organisation est structurée en directions et unités opérationnelles, dont les principales sont présentées ci-après (Code de la défense. Article R3225-4, 2010).

1. La direction générale de la Gendarmerie nationale
2. L'inspection générale de la Gendarmerie nationale
3. La gendarmerie départementale
4. La gendarmerie mobile
5. La Garde républicaine
6. La gendarmerie d'outre-mer
7. La gendarmerie prévôtale
8. Les formations spécialisées
9. Le Groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale

[86] « Quel avenir pour la gendarmerie ? », *Site du Sénat*, consulté le 2 novembre 2022, à l'adresse https://www.senat.fr/rap/r07-271/r07-2719.html

10. Les organismes d'administration et de soutien

11. Les organismes de formation du personnel

Nos choix méthodologiques et les opportunités rencontrées nous ont mené à concentrer nos recherches sur des officiers issus des Gendarmeries mobile et départementale. Ces unités ont pour point commun de proposer des situations de commandement sur le terrain qui nécessitent une forte implication personnelle et physique. Nous en présentons les principales caractéristiques et missions dans les deux sous-sections suivantes.

La Gendarmerie départementale[87]

La Gendarmerie départementale assure principalement des missions de police judiciaire ou de police administrative. Elle se structure, au niveau d'un département, autour de différentes unités.

- La brigade de Gendarmerie, généralement située au niveau du canton, comprend entre 6 et 40 personnes. On en dénombre environ 3 600. Leurs missions comprennent la surveillance d'une ou de plusieurs communes ainsi que l'accueil du public. Les gendarmes y reçoivent les plaintes, effectuent les enquêtes administratives et judiciaires et, de manière générale, répondent aux appels d'urgence.
- La compagnie est formée de plusieurs brigades d'un arrondissement, voire d'un « demi-arrondissement ».
- Le groupement est constitué de plusieurs compagnies au niveau d'un département.

Chaque niveau hiérarchique de la Gendarmerie départementale correspond à un niveau de l'administration du territoire et est commandé par un officier, responsable des unités de la Gendarmerie départementale placées sous son

[87] « La Gendarmerie départementale », s*ite du ministère de l'intérieur et des outre-mer*, consulté le 2 novembre 2022, à l'adresse https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/notre-institution/nos-composantes/sur-le-terrain/la-gendarmerie-departementale

ressort[88]. Il est le correspondant chargé de la sécurité publique de l'autorité administrative.

En dehors des brigades, la Gendarmerie départementale comporte des unités spécialisées dans certaines missions.

- Les pelotons de surveillance et d'intervention de la Gendarmerie (PSIG), regroupés au sein des compagnies de Gendarmerie départementale, effectuent des patrouilles qui interviennent en renfort des brigades. Les PSIG ont une vocation particulière de surveillance et d'intervention sur les points sensibles civils comme militaires.
- Les unités motorisées de gendarmes motocyclistes sont chargées de la surveillance du réseau routier. Elles ne dépendent pas de la compagnie, mais de l'escadron départemental de sécurité routière (EDSR), dont la compétence s'étend sur l'ensemble du département d'implantation.
- Les unités de recherches, composées de 370 brigades de recherches (BR) au niveau des compagnies (arrondissements) et de 31 sections de recherches (SR), soit en général une par cour d'appel, sont quasi exclusivement constituées d'officiers de police judiciaire (OPJ).
- Au niveau des groupements (départements), il existe aussi des brigades départementales de renseignements et d'investigations judiciaires (BDRIJ).
- Les pelotons spécialisés de protection de la Gendarmerie (PSPG) assurent la sûreté des sites nucléaires.

La Gendarmerie mobile[89]

La Gendarmerie mobile est spécialisée dans le maintien et le rétablissement de l'ordre. Elle intervient également dans le domaine de la sécurité générale, au profit

[88] Certaines brigades peuvent être commandées par un sous-officier.

[89] « La Gendarmerie mobile », s*ite du ministère de l'intérieur et des outre-mer*, consulté le 2 novembre 2022, à l'adresse www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/notre-institution/nos-composantes/sur-le-terrain/la-gendarmerie-mobile

de la gendarmerie départementale et des formations spécialisées, en fournissant des renforts :

- ponctuels lors d'événements requérant des effectifs nombreux (services d'ordre, recherches et battues, etc.) ou spécialisés (pelotons d'intervention) ;
- saisonniers dans des territoires qui connaissent un accroissement temporaire de population à l'époque des vacances ;
- permanents (par roulement de ses unités) dans certaines régions, notamment en région parisienne, dans certaines zones sensibles ou dans les DOM-COM.

Comme la Gendarmerie départementale, la Gendarmerie mobile est structurée en unités de tailles différentes.

- L'escadron est l'unité de base de la Gendarmerie mobile. Il compte une centaine de militaires. On en dénombre 109 depuis 2016, commandés par un capitaine ou un chef d'escadron.

- Le groupement de Gendarmerie mobile est l'échelon supérieur. Il comprend de quatre à dix escadrons, sous le commandement d'un lieutenant-colonel, d'un colonel ou d'un général de brigade.

- L'échelon supérieur au groupement est la région zonale de Gendarmerie. Chacune des sept régions zonales correspond à une zone de défense et de sécurité et son commandant supervise tous les groupements implantés dans la zone.

- Le groupe d'intervention de la Gendarmerie nationale (GIGN) et ses antennes implantées en province appartiennent également à la Gendarmerie mobile.

En conclusion, dans cette sous-partie, nous souhaitions montrer l'importance de l'organisation, sa taille et sa structure. Nous avons décrit plus précisément deux unités opérationnelles, la Gendarmerie départementale et la Gendarmerie mobile, dans lesquelles nous avons concentré nos rencontres. Les officiers de ces deux unités ont en commun de devoir s'engager dans l'action, sur le terrain, et de faire

face à des situations de tension, à risque. Nous voulions également mettre en avant le fait que cette structure, par sa taille et sa complexité, implique des situations de management.

En conclusion, il s'agit d'une institution séculaire, chargée d'histoire, de valeurs et de mythes organisationnels, mais également de tensions et paradoxes, terrain particulièrement stimulant pour le chercheur, que nous avons eu la chance d'explorer.

2.3 Distanciation et retrait du terrain

Nous avons ressenti la nécessité de ménager des phases de distanciation dans notre travail de recherche. Nous nous sommes également posé la question de la durée de notre recherche.

2.3.1 Des phases de distanciation

Ces phases sont nécessaires à la prise de recul et à l'émergence d'idées nouvelles (Gavard-Perret et al., 2012). Dans le cadre de cette thèse, le travail de distanciation a été opéré de différentes manières : la coupure complète entre le chercheur et son terrain, de nouvelles lectures avec une orientation différente, la recherche de nouveaux terrains d'études, des échanges avec des praticiens, voire la prise de nouvelles missions.

2.3.1.1 La fin du terrain exploratoire

Prendre de la distance a tout d'abord signifié quitter notre terrain initial chez Dimension 4. En effet, il nous est apparu impossible de poursuivre notre processus réflexif dans le cadre même où il s'était développé. Nous avons également pris de la distance avec notre second terrain, celui de la Gendarmerie nationale, après trente-quatre entretiens menés pendant plusieurs mois également consacrés à d'autres activités[90], notamment des lectures s'inscrivant pour la plupart dans le

[90] Nous précisons que la présente thèse a été effectuée en parallèle de notre activité d'enseignant (PRAG) à l'IAE Paris-Est et de directeur délégué, en charge des partenariats et de la formation

champ de la psychologie et de la sociologie du travail, autour de travaux fondateurs en sciences de gestion que nous n'avions jamais pris le temps de lire comme Milgram, Ash, Mayo, Lewin, Adams ou encore Crozier et Friedberg. Ces choix n'ont pas été aléatoires, car nous connaissions les apports de tous ces chercheurs. Ils nous sont revenus en mémoire au cours d'échanges que nous avons eus sur le terrain avec des officiers et que nous avions pris soin de noter dans notre journal de bord en vue de les exploiter plus tard.

Ces interruptions ont également été guidées par la nécessité, par exemple le temps nécessaire à l'identification d'un nouveau terrain de recherche, ou encore le besoin de sortir des entretiens avant qu'ils ne deviennent trop systématiques. Après ces interruptions, nous sommes revenu vers nos données afin de les réexaminer avec un regard non pas neuf, mais différent.

2.3.1.2 Pour contribuer au processus itératif au cœur de notre méthodologie de recherche

Notre cheminement a été progressif et itératif. Il s'est caractérisé par des mises en lien entre la littérature et nos observations, des rencontres, des périodes d'analyse, d'écriture et de pause. La lecture régulière de notes prises dans notre journal de bord montre d'ailleurs l'importance de ces temps de pause, qui ne sont pas des arrêts dans l'action comme leur nom pourrait l'indiquer, mais bien au contraire des périodes fertiles en créativité puisque la plupart des idées et des propositions conceptuelles y ont vu le jour. Elles ont suscité des approfondissements, de nouvelles hypothèses, et c'est sur cette base que nous avons construit notre objet de recherche. Ainsi, nous retrouvons les apports de Deslauriers et Kérisit (1997). « L'objet de la recherche qualitative se construit progressivement en lien avec le terrain, à partir de l'interaction des données recueillies et de l'analyse qui en est tirée, et non seulement à partir de la littérature sur le sujet, à la différence d'une approche qui serait hypothético-déductive » (p. 92).

tout au long de la vie, de la Faculté des sciences économiques et de gestion de l'Université Paris Est Créteil, de janvier 2018 à septembre 2021.

2.3.2 Choix de la durée de recueil des données

Une décision particulièrement engageante et délicate a trait au choix de se retirer du terrain (Goulding, 2001). Le principe de saturation théorique doit guider ce choix. Il énonce que le chercheur peut se retirer du terrain lorsque les catégories et leurs relations sont stabilisées, c'est-à-dire quand le recueil de nouvelles données n'apporte plus d'informations nouvelles quant à la définition des catégories et aux relations entre ces catégories.

Ce concept de saturation n'est pas évident, car il implique que le chercheur décide, parce qu'il en est convaincu, qu'aucun entretien additionnel ne remettra en cause une partie de son analyse.

Dans le cadre de notre travail, ce phénomène semble s'être produit après une vingtaine d'entretiens avec des officiers. Nous employons à dessein le verbe « sembler », avec sa part d'imprécision et suggestivité. Les notes prises dans notre journal de bord ne semblaient plus apporter de nouveaux éléments, idées ou pistes de réflexion concernant le lien que nous étudions entre mythes individuels et mythes organisationnels dans des situations de construction de sens. Nous avons néanmoins poursuivi nos entretiens pour nous assurer que cette perception n'était pas faussée. Une série de trente-quatre entretiens a donc été menée de septembre 2021 à avril 2022. Cette période a été suivie, notamment durant l'été, d'une phase de codage. Après celle-ci, l'opportunité nous a été donnée de lancer une nouvelle série de rencontres, des personnes que nous avions rencontrées nous ayant indiqué d'autres contacts intéressés par un échange autour de notre problématique. Même si nous pensions avoir atteint la saturation théorique recherchée, nous avons ajouté dix discussions à nos données de janvier à avril 2023, pour nous garder la possibilité d'approfondir certaines analyses, tout particulièrement au moment où nous élaborions nos codages axiaux et sélectifs et alors que nous étions dans la phase de rédaction de notre thèse.

3 Recueil et analyse des données

Il existe plusieurs types de données dans le cadre d'une recherche qualitative, dont les documents, les archives, les entretiens, les observations et les artefacts sont les principaux (Garreau, 2009). Notre recueil de données a été réalisé par la combinaison de trois d'entre elles : les entretiens enregistrés et retranscrits intégralement (hormis les parties « *off* » et les digressions), l'observation et les documents. Cette variété des sources a contribué à une meilleure appréhension et à une plus grande compréhension des situations étudiées et, par conséquent, à l'amélioration de la qualité de notre recherche.

3.1 Dispositif de recueil de données

Notre recueil des données s'est déroulé de janvier 2020 à avril 2023. Nous distinguons deux grandes phases : Dimension 4 et la Gendarmerie nationale.

3.1.1 Des résultats de premier niveau : Dimension 4 (2020-2021)

Deux grandes phases sont à distinguer, dans cette étape que nous qualifions d'exploratoire.

- Phase 1 : l'exploration de la pertinence d'un sujet. Huit entretiens semi-directifs ont été menés de février à juin 2020 pour tester le sujet. Le guide d'entretien préparé à cet effet était particulièrement succinct : « évoquez des récits, mythes organisationnels et légendes qui vous parlent dans votre organisation. Comment faites-vous sens de ces mythes organisationnels ? Pouvez-vous vous remémorer une situation d'équivocité (en expliquant au répondant ce que ce concept recouvre) ? Comment avez-vous surmonté cette situation ? »

- Phase 2 : l'introduction de nouveaux apports. Six autres entretiens ont eu lieu de juin à août 2021, après quelques semaines de distanciation et de lectures comme retracé précédemment (Cf. tableau 2 : construction de l'objet de recherche). Des notions structuralistes qui semblaient émerger de

> nos premiers échanges ont été creusées davantage, notamment le concept de « mobile » de Barthes, celui de schèmes de Lévi-Strauss ou encore des notions autour du mythe individuel de Lacan.

Chaque entretien a fait l'objet d'une prise de contact préalable et d'une première présentation de l'objet de l'étude par téléphone. Cette présentation se voulait volontairement succincte, pour ne pas influencer l'entretien. Par exemple, nous avons indiqué nous intéresser aux mythes organisationnels sans les définir, en restant vague. En revanche, nous avons demandé aux personnes contactées de se remémorer une situation d'équivocité pour préparer notre échange, en précisant qu'il s'agissait d'une situation dans laquelle elles s'étaient trouvées désemparées, ne sachant plus que faire.

Un rendez-vous d'une heure a ensuite été planifié avec les interviewés. Cette durée a été dépassée à plusieurs reprises, pour ne pas interrompre l'échange lorsque le répondant se montrait encore disponible. Après analyse du matériau recueilli, une deuxième série d'entretiens a été menée, de juin à septembre 2021, pour approfondir les résultats, plus précisément autour du concept de mythe individuel. Les jours fériés ou de RTT ont été privilégiés, et les échanges ont eu lieu dans des endroits neutres et discrets, en dehors du lieu de travail[91].

Tous les entretiens ont été enregistrés avec l'accord des participants, puis intégralement retranscrits. Afin de préserver leur anonymat, des pseudonymes ont été assignés aléatoirement aux volontaires. Les digressions personnelles et/ou parties « *off* » n'ont pas été retranscrites lorsque l'interviewé en a fait la demande. Au total, l'ensemble des entretiens ont représenté près de vingt-et-une heures, dont quinze ont fait l'objet d'une retranscription, soit près de 380 pages dactylographiées.

[91] Cette période a été marquée par le confinement du printemps 2020. De nombreux entretiens ont alors eu lieu en visioconférence, en privilégiant des périodes durant lesquelles l'interviewé ne travaillait pas.

Tableau 3 : Entretiens exploratoires Dimension 4

Dimension 4			Date entretien	Durée entretien retranscrit & retranscription (pages)	Fonction occupée*	Ancienneté (année)	Ancienneté à l'entrée (année)
1	Valérie	F	02.2020	1h16' (27)	Cadre Dirigeant	5	15
2	Justine	F	03.2020	45' (15)	Cadre supérieur	7	7
3	Valentine	F	04.2020	57' (22)	Manager	3	2
4	Emma	F	04.2020	40' (14)	Manager	3	1
5	Anatole	H	05.2020	1h55' (40)	Cadre supérieur	8	7
6	Sébastien	H	05.2020	47' (17)	Manager	8	5
7	Vincent	H	05.2020	41' (15)	Manager	7	5
8	Emilien	H	06.2020	1h (24)	Cadre supérieur	12	0
9	Julien	H	06.2021	1h12 (26)	Cadre supérieur	23	2
10	Marie-Charlotte	F	07.2021	58' (37)	Cadre supérieur	19	9
11	Alix	H	07.2021	47' (29)	Manager	7	2
12	Céline	F	07.2021	1h37 (42)	Cadre supérieur	19	0
13	Yves	H	08.2021	57' (30)	Cadre supérieur	29	2
14	Catherine	F	08.2021	1h21 (37)	Manager	26	8

**Dans le tableau ci-dessus, un « cadre dirigeant » est membre d'un comité de direction, un « cadre supérieur » encadre des managers et un « manager » encadre une équipe.*

Des sources documentaires ont également été utilisées. Notre collaboration comme salarié durant six ans nous a permis de collecter un large ensemble de documents comme des supports PowerPoint, des films, des catalogues développés pour l'interne ou pour des clients externes, ou encore des supports de rendez-vous commerciaux ou de sessions de travail. Ces matériaux n'ont pas fait l'objet d'une analyse systématique, mais certains d'entre eux ont été codés au moment de l'analyse des données, au même titre que les entretiens semi-directifs.

3.1.2 Des résultats de second niveau : la Gendarmerie nationale (2021-23)

Notre deuxième terrain de recherche a donné lieu à quarante-quatre entretiens. Pour garantir une cohérence du panel des personnes interrogées, nous avons rencontré des officiers en situation de commandement sur le terrain ou ayant été dans cette situation dans un passé proche, moins de trois ans, afin d'éviter les biais de rationalisation longitudinaux. Au gré de nos rencontres, nous nous sommes concentré pour l'essentiel sur deux typologies d'officiers : des officiers de la Gendarmerie départementale ou de groupements d'intervention (Gendarmerie mobile, PSIG, GIGN). Ces officiers ont pour point commun d'intervenir sur le terrain et de prendre des décisions de commandement face à des situations de maintien et de restauration de l'ordre, ou de gestion de crise.

Les règles d'anonymat et de respect des digressions décrites pour Dimension 4 ont été adoptées de la même manière pour ce deuxième terrain d'étude. Au total, l'ensemble des entretiens représente près de soixante-cinq heures d'enregistrement dont cinquante-cinq heures ont fait l'objet d'une retranscription, soit plus de 1 000 pages dactylographiées.

Ces rencontres nous ont amené à traverser la France, des Landes à l'Aisne en passant par le Loiret, l'Eure-et-Loir, l'Essonne ou encore le Val-d'Oise et bien sûr Melun où est implantée l'EOGN, car nous souhaitions rencontrer les interlocuteurs sur leur lieu de travail, dans le cadre d'exercice de leur fonction. Nous avons également pu assister à plusieurs cérémonies militaires comme la remise des sabres aux officiers de l'EOGN[92], la remise des diplômes aux jeunes officiers, la cérémonie d'hommage aux héros de la Gendarmerie ou encore la montée des couleurs.

[92] Il s'agit de l'une des cérémonies les plus importantes de la scolarité d'un élève-officier de la Gendarmerie nationale. Elle marque son entrée dans le corps des officiers et son engagement à respecter les valeurs d'abnégation, de courage et d'exemplarité qui doivent guider son action au quotidien. Source *Gendinfo*, consulté le 28 avril 2023 à l'adresse https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/gendinfo/en-images/ceremonie-de-remise-des-sabres-aux-eleves-officiers-de-la-gendarmerie-nationale2

Image 3 : Remise des sabres 128e promotion de l'EOGN, 9 décembre 2021

Photo : Gendinfo

Image 4 : Cérémonie de présentation du timbre colonel Arnaud Beltrame (Musée de la Gendarmerie nationale, Melun, 25 janvier 2023)

Photo : Gendinfo

En outre, nous avons échangé avec des chercheurs, des historiens, des sociologues et des psychologues du CREOGN, et de la DGGN (direction générale de la

Gendarmerie nationale) à Issy-Les-Moulineaux, autour de notre question de recherche.

Ces entretiens combinés avec notre participation à des moments de vie des gendarmes nous ont permis de mieux comprendre la culture (ou les cultures) de la Gendarmerie nationale. Ils nous ont également permis d'accéder à des données particulièrement intéressantes. Par exemple, nous avons consulté des documents consacrés à la création du chant du souvenir en 2022 et du déroulé de la cérémonie déployée à cette occasion dans les gendarmeries sur tout le territoire national. Ces documents nous ont fourni des éléments de discours autour des grands moments historiques et des héros à mettre en avant par les autorités lors de leurs prises de paroles face aux troupes. Nous avons également étudié des référentiels de formation professionnelle initiale et complémentaire des officiers de la Gendarmerie. Certains officiers nous ont même remis des journaux personnels, souvent gardés confidentiels et non partagés avec leur organisation. Ces écrits portent sur des situations de crise et de doutes relatés a posteriori comme exercice d'analyse et de catharsis de ce qui s'était passé de leur point de vue, et ont fait partie de l'analyse d'un corpus de données secondaires (en respectant la confidentialité de leurs auteurs) qui nous ont permis d'enrichir nos analyses.

Tableau 4 : Entretiens en Gendarmerie

Entretien (n°)	**Grade de l'officier**	**Genre**	**Date entretien**	**Durée entretien (retranscrit)**	**Lieu**
1	Commandant	H	21.09 & 19.10.2021	42' + 48'	EOGN (Visio)
2	Colonel	H	15.10.2021	59'	Bordeaux
3	Commandant	H	20.10.2021	1h08'	EOGN
4	Capitaine	F	20.10.2021	48'	EOGN
5	Commandant	H	17.11.2021	1h03'	EOGN
6	Colonel	H	17.11.2021	1h11'	EOGN
7	Capitaine	H	25.11.2021	1h51' + 16'	Mont-de-Marsan
8	Colonel	H	14.12.2021	1h24'	Melun
9	Commandant	H	17.12.2021	54'	EOGN
10	Lieutenant	H	21.12.2021	1h08'	Dammartin-en-Goële
11	Colonel	H	11.01.2022	1h05'	EOGN

12	Commandant	H	13.01.2022	1h31'	EOGN
13	Capitaine	F	15.01.2023	1h07'	Versailles
14	Capitaine	H	18.01.2022	49'	Nancy (visio)
15	Colonel	H	01.02.2022	1h35'	EOGN
16	Lieutenant-Colonel	H	07.02.2022	1h52'	Lucé
17	Lieutenant	H	15.02.2022	1h37'	Évry
18	Lieutenant	F	28.02.2022	1h26	Mennecy
19	Capitaine	H	11.03.2022	1h20	Pontoise
20	Commandant	H	14.03.2023	55'	EOGN
21	Lieutenant	H	15.03.2023	1h01	Châteaudun
22	Lieutenant	H	28.03.2022	45'	Maintenon
23	Colonel	H	29.03&20.04.2022	1h11 + 1h23	EOGN
24	Commandant	H	29.03.2022	1h26	EOGN
25	Lieutenant-Colonel	F	29.03.2022	50'	EOGN
26	Commandant	H	29.03.2022	1h06	EOGN
27	Commandant	H	30.03.2022	1h32	Pontoise
28	Commandant	F	30.03.2022	59'	Pontoise (visio)
29	Commandant	H	06.04.2022	2h06	Vervins
30	Capitaine	F	07.04.2022	1h10	EOGN
31	Lieutenant-Colonel	H	07.04.2022	1h21' + 17'	EOGN
32	Capitaine	H	07.04.2022	1h08'	EOGN
33	Capitaine	H	20.04.2022	1h33	EOGN
34 entre	Lieutenant-Colonel	H	26.04.2022	1h19	Paris
35	Lieutenant-Colonel	H	11.01.2023	1h55	EOGN
36	Commandant	H	11.01.2023	1h23	EOGN
37	Lieutenant	H	25.01.2023	1h25	EOGN
38	Colonel	H	06.02.2023	1h10	EOGN
39	Commandant	H	09.02.2023	59'	EOGN
40	Lieutenant-Colonel	F	06.03.2003	1h25	Issy-les-Moulineaux
41	Lt-Colonel	H	07.03.2023	1h15	EOGN
42	Colonel	H	15.03.2023	1h03	EOGN
43	Lt-Colonel	H	21.03.2023	1h43	EOGN
44	Lt-Colonel	H	21.03.2023	43'	EOGN

Pour l'ensemble, nous avons développé le même protocole que pour Dimension 4.

Quelques différences notables sont néanmoins à noter.

3.1.2.1 L'importance de données personnelles liées à l'enfance

Les entretiens menés ont montré que les personnes interviewées faisaient très souvent un lien entre leur engagement dans la Gendarmerie et leurs jeunes années. Ce point était déjà apparu chez Dimension 4, mais s'est vu nettement renforcé dans notre terrain d'approfondissement. Nous avons donc étoffé cette partie dès le quatrième ou le cinquième entretien. Une technique s'est imposée, en particulier avec une question que nous avons posée systématiquement après notre introduction : *« Mon lieutenant* (par exemple)*, pourquoi êtes-vous là ? ».*
Bien souvent, dans plus des deux tiers des cas, les répondants avançaient immédiatement un argument du type : *« Alors, je crois que dans mon cas, il faut remonter à l'enfance (ou à mes jeunes années). En effet… ».*

Dans environ 30 % des cas, la réponse était comme celle-ci : *« Qu'entendez-vous par là ? Pourquoi, je suis ici à ce poste, ou dans la ville de… ? ».* Nous répondions par : *« En Gendarmerie. ».*

Seuls 20 % des répondants ont présenté ce choix de carrière comme une envie qui avait pu apparaître tardivement vers la fin de leurs études (master en général) voire après une première expérience professionnelle et une volonté de se réorienter. Les autres remontaient à leur enfance ou adolescence.

Nous avons donc pris le soin de creuser ces années qui semblent si importantes.

3.1.2.2 L'importance des rituels militaires

Si notre revue de littérature avait mis en avant l'importance des rites et rituels (de Romilly, 1975 ; Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1955 ; Schmitt Pantel, 2017), nous n'avions pas nécessairement passé beaucoup de temps sur ce point dans les premiers entretiens, que nous voulions peu directifs pour éviter d'orienter les réponses ou de tomber dans des biais de confirmation. Les rites sont entendus ici comme l'ensemble des cérémonies en usage dans la Gendarmerie, tandis que les rituels représentent l'ensemble de ces rites.

Lors d'un entretien, l'interviewé, avec une expérience importante, nous dit :

> *« Je crois que longtemps, les cérémonies, ou traditions comme nous les appelons plutôt ici, étaient pour moi essentiellement une manière de répondre à des attentes personnelles. Et puis… j'ai un peu honte hein… mais une forme de lassitude a pu s'instaurer. Et en fait depuis un certain temps, je vois mes enfants grandir et…, à vrai dire je ne sais pas bien pourquoi je vous parle de mes enfants, mais… bon en fait ce que je veux dire c'est que je crois que ces moments (les rites et rituels) sont des moments plus importants que ça, plus profonds… »*

Nous avons donc passé davantage de temps à explorer cette dimension dans les entretiens suivants, car elle nous semblait prometteuse.

3.1.2.3 La nature même des situations d'équivocité

Si le chercheur se doit de ne pas être influencé par ses présupposés, point essentiel que nous avons déjà abordé, il est parfois compliqué de faire la part des choses tant ces présupposés peuvent paraître évidents. Tel a été le cas lors de nos premiers entretiens. En effet, sans même nous en rendre compte, nous nous attendions à ce que les situations d'équivocité soient liées à des phases de commandement sur le terrain, dans l'action, des moments où les événements s'enchaînent rapidement et dans lesquels il n'est pas facile, ou même impossible, de se poser pour réfléchir sereinement. Sans doute étions-nous influencés par nos lectures comme celles relatant la catastrophe de Man Gulch (Weick, 1993), lorsque treize pompiers d'une brigade de quinze hommes ont perdu la vie pour ne pas avoir su interpréter les ordres donnés par leur chef face à un nouveau type d'incendie. Ils étaient dans une situation inédite pour laquelle ils n'étaient pas entraînés.

De même que pour les aspects identitaires ou pour les rituels, cités précédemment, c'est lors d'un entretien avec un colonel, commandant d'un groupement de Gendarmerie et ancien commandant d'escadron mobile, que nous avons pris conscience que nos présupposés ont été déjoués :

> *« Vous savez, on est très bien formé, à Saint-Cyr, ou à l'EOGN, ou après, à ces situations sur le terrain. Je crois que je n'ai jamais vécu une situation de rupture de sens dans ces moments particuliers. Attention, je ne dis pas que j'ai*

> *toujours pris les bonnes décisions. En fait après coup, il y a des choses que je ferais différemment. Mais bon, je ne me souviens pas avoir été réellement désemparé dans ces situations. En revanche, vous m'aviez demandé de réfléchir à une situation où je me suis retrouvé perdu et j'ai pensé à une situation pas si vieille que ça, que je qualifierais de management et qui a duré plus de six mois. À vrai dire, je crois que ce n'est toujours pas réglé complètement. Cette situation c'est… ».*

Nous avons donc adapté par la suite notre script, en consacrant davantage de temps à la qualification de l'équivocité et de la nature des situations dans lesquelles elle se crée et s'installe, également sur sa durée perçue.

En conclusion, cette phase a fait l'objet d'une adaptation du guide d'entretien dont nous présentons ci-après une version aboutie, qui s'est imposée après environ une dizaine d'entretiens.

Grille d'entretien semi-directif

> Mot d'introduction : le présent travail de recherche vise à approfondir, d'un point de vue empirique, notre connaissance des mythes organisationnels qui se développent au sein de l'organisation, et que nous essaierons de qualifier plus précisément ensemble, et leur contribution à la construction de sens. Le présent entretien comprendra trois grandes étapes : une partie personnelle autour de votre parcours, une analyse d'une situation de rupture de sens (telle que je vous l'ai décrite au téléphone) et une partie sur les rites ou traditions selon un terme propre à la Gendarmerie.
>
> Notre échange sera enregistré, puis retranscrit intégralement. Toutes les réponses seront traitées de manières anonymes et confidentielles. Personne n'aura accès à ces données en dehors de moi-même et de mon directeur de thèse, garant de la rigueur scientifique du présent travail.

Vous et la Gendarmerie

Pouvez-vous me dire : pourquoi êtes-vous là ?

Relances possibles :

- Votre parcours et surtout votre arrivée en Gendarmerie. Pourquoi avoir fait ce choix ? Quelles étaient vos attentes ?
- Parlez-nous de votre travail. Comment qualifieriez-vous votre travail ?
- Quelles sont vos raisons, à vous, de travailler (encore) ici ? Quels sont vos buts ? Les finalités visées ?
- Comment décririez-vous la culture et l'histoire ?
- Quels sont les éléments de cette culture qui sont (ont été) importants pour vous et pourquoi ?
- Quels récits vous ont marqué/vous marquent ? Quels sont les récits qui vous inspirent ? Que vous mettez en œuvre ?

Situation d'équivocité

Pouvez-vous vous remémorer une situation de doute, où vous ne saviez que faire ? Comment avez-vous réussi à vous mettre en action ?

Relances possibles :

- Ces derniers temps, essayez de vous remémorer une situation imprévue, nouvelle, inhabituelle, qui perturbait vos routines.
- De quelle manière y avez-vous fait face ? Y avez-vous fait face seul.e ou avec d'autres personnes : lesquelles ?
- Avez-vous le sentiment de faire partie/d'appartenir à un ou des collectifs ? Lesquels ?

Rites, rituels

Lesquels aimez-vous bien, pourquoi ? À l'inverse, lesquels n'aimez-vous pas ?

Relances possibles :

- (Mon) capitaine (exemple), je ne voudrais pas être irrespectueux, mais telle tradition, vous l'avez vécue tant de fois, il y a forcément de la lassitude ? Pourquoi (pas) ?
- Regardez-vous le défilé du 14 juillet à la télévision ?
- Quelle tradition vous a marqué.e récemment ?

Le guide privilégie les questions ouvertes pour laisser une plus grande liberté au répondant et éviter de l'influencer en cadrant son champ de réponse selon les

principes de la psychologie rogerienne que nous avons détaillés dans nos apports méthodologiques. Il ne prévoit que peu de questions, pour les mêmes raisons. Nous avions anticipé des relances dans le cas où la discussion viendrait à se tarir. Ces relances n'ont pas été systématiquement utilisées, loin de là.

Finalement, cette période de collecte de données (au sein de Dimension 4 et de la Gendarmerie nationale), de réflexion et de pause a débouché sur un corpus de données particulièrement important : soixante-dix heures d'entretiens retranscrits, soit près de 1 400 pages, des données secondaires et de nombreuses notes dans deux journaux de bord (de type Moleskine, 400 pages).

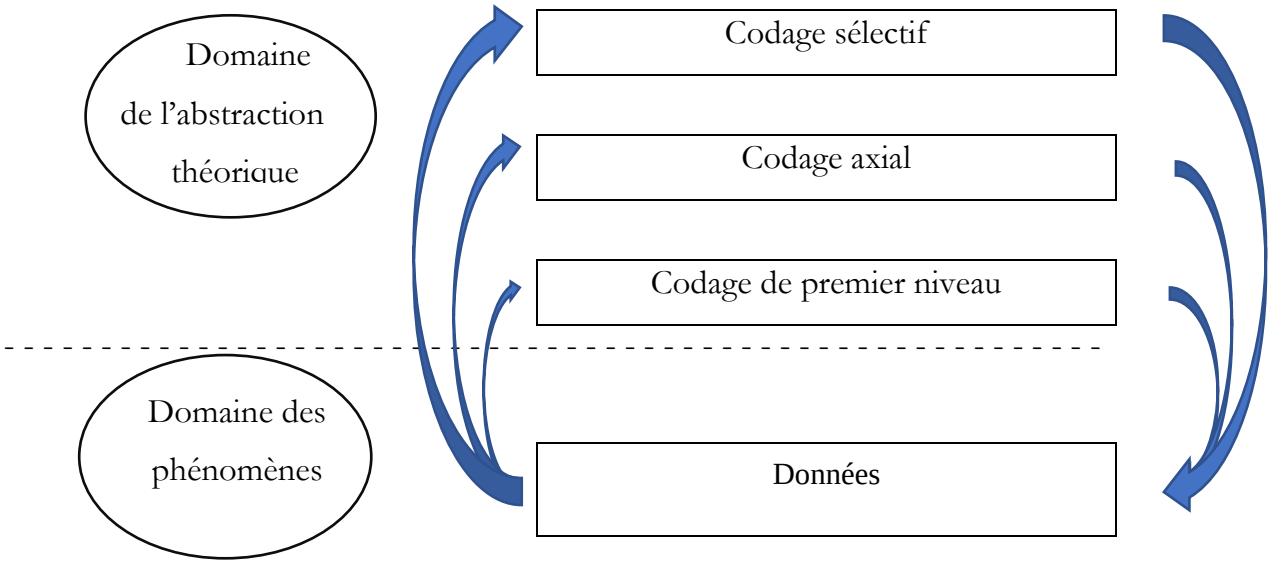
3.2 Analyse des données

Comme précisé en amont, notre analyse a été abductive (Thiétart, 2014) : le chercheur émet une conjecture sur des itérations de faits qu'il compare, qu'il ordonne, sans pour autant pouvoir spécifier l'ensemble des propriétés de ces phénomènes. Par la suite, nous avons tenté de construire un modèle général permettant de refléter directement les données et d'inclure les propositions de façon logique. Puis, dans une démarche hypothético-déductive, nous formulons des propositions rationnelles pour contribuer à la production de savoirs (Mourral & Millet, 1995).

3.2.1 Le codage des données

Trois types de codage découlent de cette approche (Figure 16). Ils servent à identifier des catégories de données potentiellement pertinentes à partir de données émergentes de ce codage et d'éléments de notre grille (codage de premier niveau), les relier entre elles (codage axial) et sélectionner celles qui expliquent le mieux le phénomène étudié (codage sélectif).

Figure 16 : Interactions circulaires entre les données et l'analyse (adapté de Garreau, 2009)



Le codage manuel de premier niveau s'effectue de manière simultanée en deux temps : codage avec une grille préétablie et codage émergent en reprenant la méthodologie développée par Corbin & Strauss (1990) et Allard-Poesi & Perret (2014).

Le codage émergent, ou codage ouvert, est réalisé en attribuant des unités de sens aux propos énoncés par l'interviewé. Chaque idée ou notion abordée au cours de la discussion est isolée pour la classer dans une unité de sens particulière.

La grille de codage a été élaborée à partir d'éléments identifiés dans la revue de littérature autour des apports de la construction de sens (Weick, 1993, 1995 ; Weick & Sutcliffe, 2001), de la traduction (Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Rouleau, 2005 ; Roulet et al., 2017), des mythes organisationnels (Berlinski et al., 2022 ; Ganzin et al., 2014 ; Lévi-Strauss, 1955 ; Sapir, 2019), des approches structuralistes (Barthes, 1957, 1973 ; Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1955, 1964, 1984) et des mythes personnels et individuels (Coelho, 1994 ; Gullestad, 1995 ; Kris, 1956 ; Lacan, 1978 ; Lucchelli, 2006).

Tableau 5 : Grille de codage avec éléments d'analyse issus de la littérature

Unité de sens	**Cadre Théorique**	**Principaux auteurs utilisés**
Échange – sociabilisation	*Sensemaking*	Weick (1993, 1995) ; Weick & Sutcliffe (2015)
Communication de la décision		
Consolidation rétrospective		
Construction identitaire		
Recherche de plausibilité (*vs* vérité)		
Ordonnancement de l'information	Traduction	(Desmarais & Abord de Chatillon, 2010 ; Rouleau, 2005 ; Roulet et al., 2017)
Surcodage de l'information		
Traduction de l'information		
Justification de l'information		
« Mobile » du mythe	Approche structuraliste	(Barthes, 1957 ; Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1955, 1964, 1984)
Signification (« signe ») du mythe		
Composante du mythe – Schème		
Composante du mythe – Message		
Sélection du problème à résoudre		
Héroïsation de soi	Mythe personnel / individuel	(Kris, 1956 ; Lacan, 1978 ; Coelho, 1988 ; Lucchelli, 2007 ; Wallerstein, 1991 ; Gullestad, 1995)
Outil de sociabilisation		
Fonction défensive (protection)		
Justification		
« Romance » familiale		
Accomplir quelque chose		
Accession à l'autonomie		
Devenir « spécial » (surmonter l'anonymat)		

Puis, nous identifions par regroupement d'unités de sens, les catégories potentiellement pertinentes ainsi que leurs propriétés. En fonction de ces premières analyses, un codage axial est réalisé pour identifier les liens entre les catégories identifiées.

Le codage sélectif permet, en dernier lieu, d'opérer un choix argumenté pour assurer un « maximum de parcimonie au modèle théorique développé » (Gareau, 2009, p. 157).

Ce codage a été fait en utilisant le logiciel NVivo, version 1.6.1, qui permet de multiplier les requêtes et de regrouper facilement, grâce à son interface, des unités de sens puis de proposer un codage axial et finalement un codage sélectif. L'utilisation d'un logiciel CAQDAS[93] au sein des recherches qualitatives tend à se répandre très rapidement. Cela s'explique par les nombreuses fonctionnalités offertes (Lewins et Silver, 2007). NVivo permet de visualiser de manière ergonomique des données non structurées ou faiblement structurées comme des entretiens semi-directifs. Il permet également de gérer de multiples sources – entretiens, articles, images, supports audios, par exemple. Des requêtes par âge, fonction et expérience, entre autres, ouvrent de nouvelles perspectives d'analyse au chercheur et permettent d'identifier des liens entre ces différentes sources.

3.2.2 Différents niveaux de codage

Le codage de nos données s'est effectué sur plusieurs périodes. La première a eu lieu après huit entretiens avec des managers de Dimension 4, à l'été 2020. Elle avait un double objectif. Tout d'abord, prendre en main le logiciel NVivo qui comporte des particularités et des contraintes techniques nécessitant un apprentissage. Ensuite, nous voulions tester les idées et catégories qui pouvaient émerger de ce premier codage (codage axial et sélectif). Nous avons procédé de manière systématique, en bloquant des journées entières dédiées à ce travail. Le codage de notre premier entretien a nécessité près de deux jours (il représentait vingt-sept pages de retranscription d'un échange de soixante-seize minutes). À partir du cinquième codage, une demi-journée était suffisante. Après une semaine complète dédiée à cette tâche, une certaine lassitude est apparue. Pour éviter qu'elle n'entrave

[93] Computer-Aided Qualitative Data Analysis Software, c'est-à-dire analyse de données qualitatives assistée par ordinateur

la qualité de notre travail, nous y avons consacré des plages de deux heures par la suite.

Une deuxième phase de codage a été effectuée à l'automne 2021, à la fin de notre premier terrain. La mise en route a également été progressive, car il a d'abord fallu se réapproprier l'outil. Le format de plages de deux heures a de nouveau été utilisé.

Une troisième phase a eu lieu au début 2022, après avoir mené nos premiers entretiens en Gendarmerie. Cette phase a permis de faire apparaître des aspects individuels structurels relevant des jeunes années des répondants et de qualifier davantage la notion d'équivocité au cœur de notre problématique. Nous avons revu notre questionnaire d'entretien pour introduire ces apports.

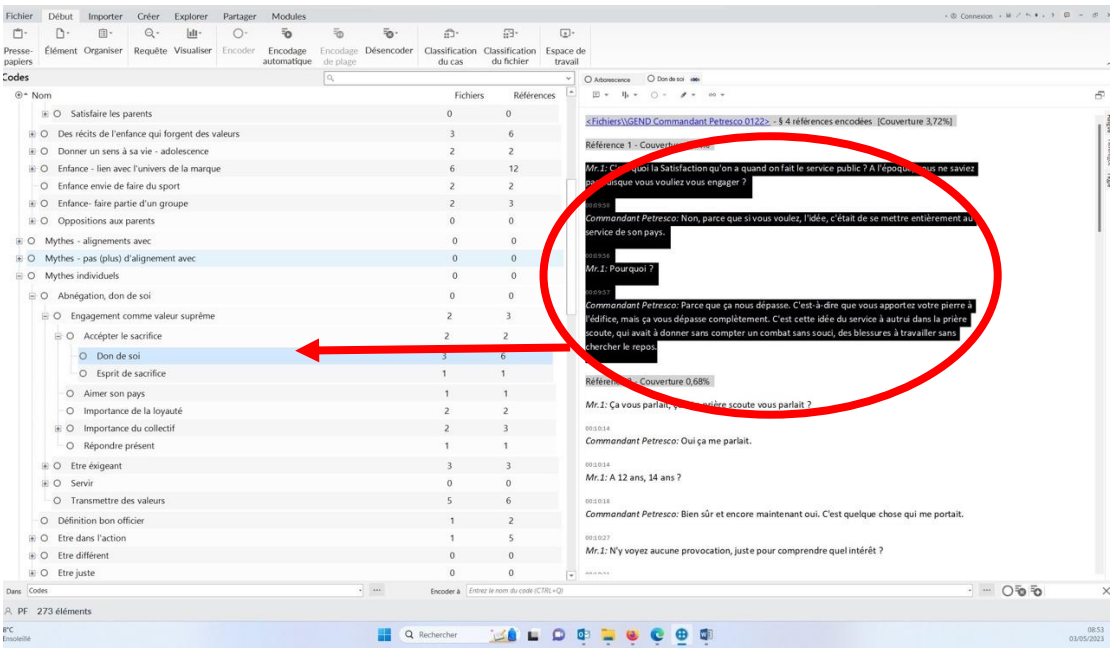
Le codage final a eu lieu à l'automne 2022. Il a permis de stabiliser les codages axiaux et sélectifs dont nous présentons les processus d'émergence ci-après.

Au total, ces opérations de codage ont porté sur un volume de près de 1 400 pages d'entretiens retranscrits, auxquelles il convient d'ajouter une cinquantaine de pages de données secondaires. Nous y avons consacré près de 150 heures.

3.2.2.1 Codage de premier niveau

Notre codage de premier niveau s'est fait à partir de notre grille de codage établie à la suite de notre revue de littérature et d'un codage émergent.
À titre d'exemple, nous montrons des éléments codés autour des notions de sacrifice, de l'amour du pays, de l'importance de la loyauté, du collectif et d'une expression entendue à plusieurs reprises, « répondre présent ».

Image 5 : Codage de premier niveau

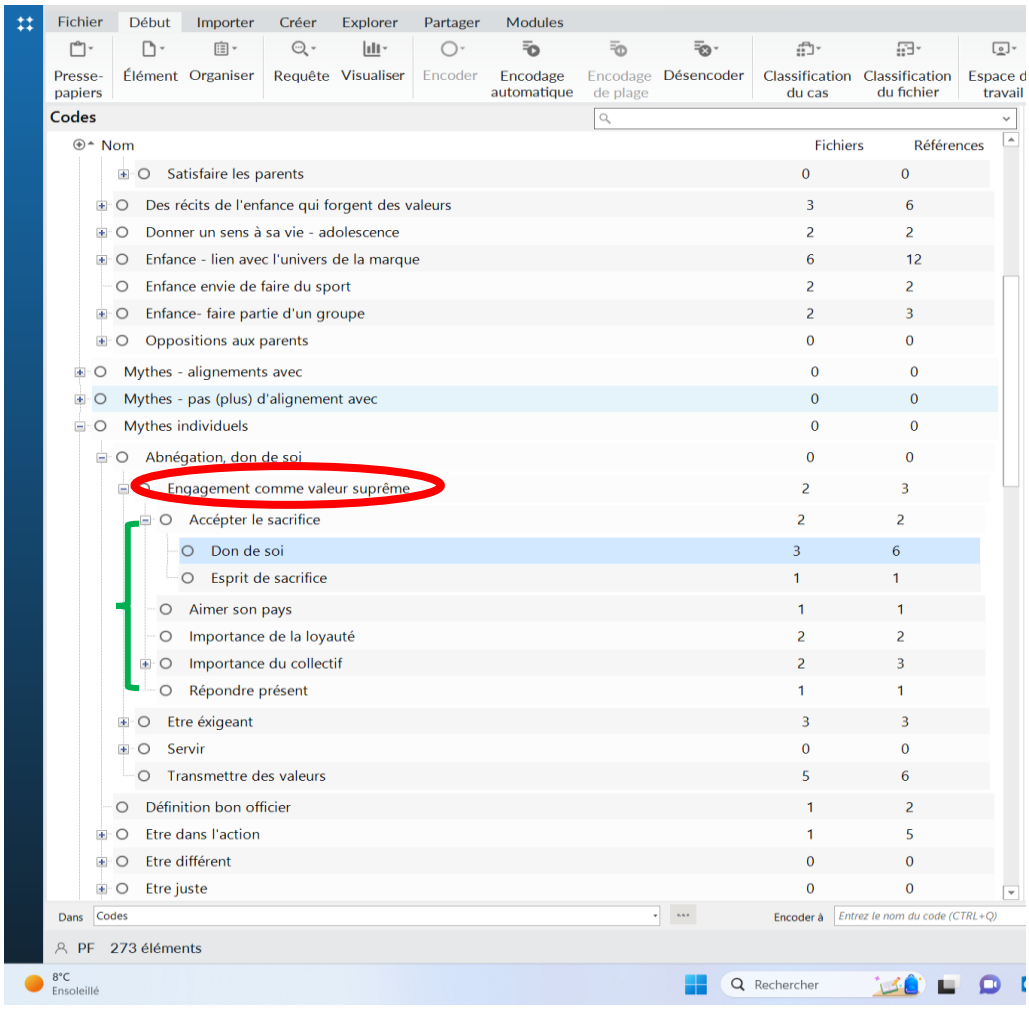


Source : capture d'écran

Dans cet exemple, le répondant nous parle du don de soi. Nous créons donc cette notion (codage émergent selon Allard-Poesi & Perret, 2014), car elle ne fait pas partie des unités de sens de notre grille de codage initiale.

Nous regroupons ensuite différentes unités de sens autour d'un thème commun qui résulte de notre analyse. Dans l'exemple montré, nous le qualifions d'« engagement comme valeur suprême ».

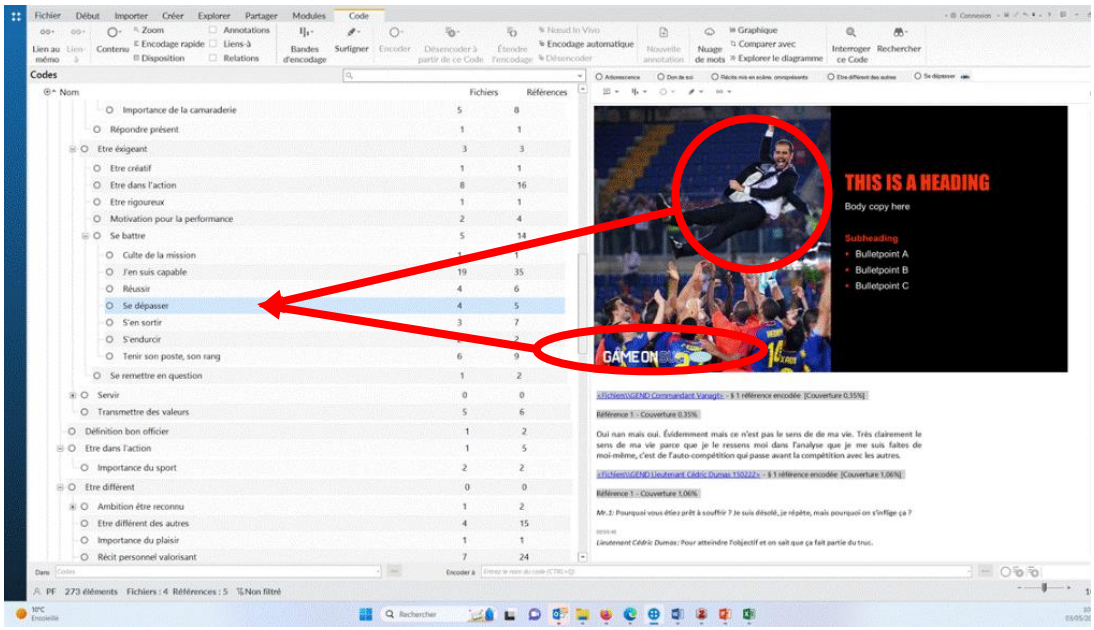
Image 6 : Codage de premier niveau (bis)



Source : capture d'écran

NVivo permet également de coder des données secondaires. Nous présentons un *template,* ou masque de présentation, que doivent utiliser les intervenants lors des séminaires de vente chez Dimension 4. À chacune de ces grandes réunions, l'entreprise (le siège social) propose un thème de réflexion qu'il décline dans la mise en scène des espaces de présentations (dans les différents pays où ont lieu ces présentations). Ces espaces doivent également être repris lors des prises de parole. Un thème est retenu par séminaire (il y en a quatre par an). Ce thème change à chaque fois.

Image 7 : Codage de premier niveau (ter)



Source : capture d'écran

Dans cet exemple, le thème retenu était *Game On*[94]. Notre *template* met en scène un entraîneur de football victorieux. Ce thème doit être utilisé et décliné par toute personne amenée à prendre la parole lors de ce séminaire spécifique. Nous l'avons rattaché à l'unité de sens « se dépasser ».

3.2.2.2 Codage axial

Le codage de premier niveau décrit précédemment nous permet de dégager des axes en regroupant les unités de sens par catégories. Si nous reprenons l'exemple précédent, le thème de l'engagement est regroupé avec une notion d'exigence, de service de l'État et de transmission des valeurs pour proposer une nouvelle catégorie : « abnégation et don de soi ».

[94] Que la partie commence.

Tableau 6 : Codage axial

Abnégation, don de soi	0	0
Engagement comme valeur suprême	2	3
Accépter le sacrifice	2	2
Don de soi	3	6
Esprit de sacrifice	1	1
Aimer son pays	1	1
Importance de la loyauté	2	2
Importance du collectif	2	3
Importance de la camaraderie	5	8
Répondre présent	1	1
Etre éxigeant	3	3
Etre créatif	1	1
Etre dans l'action	8	16
Etre rigoureux	1	1
Motivation pour la performance	2	4
Se battre	5	14
J'en suis capable	19	35
Réussir	4	6
Se dépasser	4	5
S'en sortir	3	7
S'endurcir	2	2
Tenir son poste, son rang	6	9
Culte de la mission	1	1
Se remettre en question	1	2
Servir	0	0
Aider	0	0
Aider ses collaborateurs	1	1
Fédérer la famille dans l'enfance	1	2
Faire ce qu'on attend de moi	1	2
Obéir	1	2
la société	17	42
L'institution	0	0
Repésenter dignement l'institution	1	2
Récit personnel être utile	7	10
Récit personnel sacrifice au service du collectif	6	7
Ses Hommes	7	9
Transmettre des valeurs	5	6

3.2.2.3 Codage sélectif

Finalement, notre analyse nous permet de proposer un codage sélectif et d'avancer notre modèle théorique. L'exemple précédent, par exemple, contribue à notre notion de mythe individuel.

Le codage sélectif constitue un des principaux apports de notre travail. Il nous permet de formuler des propositions théoriques que nous discutons et mettons en perspective dans notre travail d'analyse. Il permet également de le structurer.

Les principaux éléments de codage sélectif sont présentés en rouge dans le tableau ci-après. En marron, nous indiquons les éléments de codage axiaux qui nous permettent de proposer ces apports sélectifs.

Tableau 7 : Codage sélectif

Rupture de sens, équivocité
Manque de compétences ressenti
Rupture avec ses propres valeurs
Sentiment d'être isolés
Rupture de sens - pas de
Face à un choc inimaginable
Fierté d'être dans l'organisation
Fierté perçue de la famille
Fierté personnelle
Importance enfance & adolescence
Culture familiale
Des récits de l'enfance qui forgent des valeurs
Donner un sens à sa vie - adolescence
Enfance - lien avec l'univers de la marque
Enfance envie de faire du sport
Enfance- faire partie d'un groupe
Oppositions aux parents
Profession (évolution de carrière)
Envie d'évoluer
impatience & évolutions trop lentes
Institution structurante
Management (supérieur)
Motivation manager, diriger

Mythes individuels
Abnégation, don de soi
Définition bon officier
Etre dans l'action
Etre différent
Etre juste
Importance du cadre
Mythe personnel qui évolue
selection-extraction d'indice
Regrets
Regret d'avoir adhéré
Regret d'avoir quitté l'organisation
Regret de s'être mal intégré
Mythes - alignements avec
Alignement avec l'organisation
Mythes et construction de sens
Rites, de l'importance des
Mythes - pas (plus) d'alignement avec
D'autres mythes plus importants
Déception de découvrir la réalité de l'organisation
démotivation, frustration
des mythes qui perdent de leur force
des mythes rejetés
Difficulté à gérer les contradictions
frustration de l'impact personnel
Pas d'adhésion a priori
rupture entre récits et réalité vécue

Le tableau suivant reprend l'ensemble de notre codage. Il montre le codage de premier niveau (jaune et jaune clair), le codage axial (catégories en marron et marron clair) et le codage sélectif (rouge). Nous y présentons le nombre de fichiers (entretiens, données secondaires) et le nombre de références tirées de ces fichiers qui ont fait l'objet de notre codage. Nous ne nous inscrivons pas dans une démarche de recherche quantitative. Néanmoins, ces éléments statistiques permettent d'expliquer comment nous arrivons à notre codage sélectif ; ils illustrent les unités de sens (codage de premier niveau) saillantes.

Tableau 8 : Vue générale des trois niveaux de codage

Rupture de sens, équivocité	Nombre fichiers	Nombre de références
Manque de compétences ressenti	0	0
Sentiment d'avoir fait trop confiance	1	2
Sentiment de manque d'expérience	3	4
Drame inattendu	1	1
Sentiment de n'être pas à la hauteur de la fonction	2	6
Sentiment d'être inutile	3	3
Rupture avec ses propres valeurs	4	11
Incapacité de renoncer à qq chose	2	3
Ordre pas acceptable - désobéissance	2	6
Situation d'injustice	7	15
Sentiment d'être isolés	1	1
Appréhension, peur des conséquences	1	1
Importance de la hierarchie	1	1
Rejet du supérieur (dénigré par lui)	2	2
sentiment de n'être pas managé	5	14
Manque d'adhésion de l'équipe managée	2	7
Mauvaise entente avec adjoint	2	12
Sentiment de manque de soutien	6	10
Sentiment de n'être pas écouté	4	11
Sentiment de n'être pas reconnu	1	1
Sentiment d'être lâché par l'organisation	5	20
Rupture de sens - pas de	3	3
Face à un choc inimaginable	1	5
Fierté d'être dans l'organisation	0	0
Fierté perçue de la famille	2	3
Fierté personnelle	2	4
Importance enfance & adolescence	0	0
Culture familiale	0	0
Culture familiale gendarmerie	3	5
Enfance - encrage gendarmerie	9	17
Culture familiale militaire	2	5
Enfance - encrage militaire	13	25
Influence valeurs familiales	6	7
Satisfaire les parents	0	0
Faire plaisir aux parents	1	3
Militaire, faire plaisir aux parents	1	1
Rendre parents fiers	2	2
Des récits de l'enfance qui forgent des valeurs	3	6
Importance de l'age, jeunesse	2	3
lien avec l'enfance	1	2
Donner un sens à sa vie - adolescence	2	2
Enfance - envie d'aventure	4	5
Enfance - envie de faire un autre métier	2	4
Enfance - lien avec l'univers de la marque	6	12
Encrage de l'univers de la marque dans l'enfance	1	11
Enfance envie de faire du sport	2	2
Enfance- faire partie d'un groupe	2	3
Enfance scoutisme	1	1
Importance du scoutisme	2	4
Oppositions aux parents	0	0
Enfance - couper avec la mère, les parents	4	8
Enfance - Culture de la rue pour compenser absence du père	1	1
Enfance opposition au père	1	1
opposition des parents au métier de gendarme	1	2
Rupture avec les parents	3	4
Profession (évolution de carrière)	0	0
Envie d'évoluer	1	1
Gagner en compétences	1	4
Gagner en responsabilité	1	6
image dépréciée de soi	1	1
impatience & évolutions trop lentes	1	2
frustration de ne plus évoluer professionnellement	2	2
impossibilité de progresser	1	2
Perte d'intérêt pour la fonction occupée	2	4
Institution structurante	1	1
intérêt à rejoindre une grande organisation	1	2
Management (supérieur)	0	0
Idéalisation du manager	1	3
Sentiment d'être bien managé	5	7
Sentiment d'infériorité (par rapport au manager)	1	6
Motivation manager, diriger	2	2
Envie de commander	2	2

Mythes individuels	Nombre fichiers	Nombre de références
Abnégation, don de soi	0	0
Engagement comme valeur suprême	2	3
Accepter le sacrifice	2	2
Don de soi	3	6
Esprit de sacrifice	1	1
Aimer son pays	1	1
Importance de la loyauté	2	2
Importance du collectif	2	3
Importance de la camaraderie	5	8
Répondre présent	1	1
Etre exigeant	3	3
Etre créatif	1	1
Etre dans l'action	8	16
Etre rigoureux	1	1
Motivation pour la performance	2	4
Se battre	5	14
J'en suis capable	19	35
Réussir	4	6
Se dépasser	4	5
S'en sortir	3	7
S'endurcir	2	2
Tenir son poste, son rang	6	9
Culte de la mission	1	1
Se remettre en question	1	2
Servir	0	0
Aider	0	0
Aider ses collaborateurs	1	1
Fédérer la famille dans l'enfance	1	2
Faire ce qu'on attend de moi	1	2
Obéir	1	2
la société	17	42
L'institution	0	0
Repésenter dignement l'institution	1	2
Récit personnel être utile	7	10
Récit personnel sacrifice au service du collectif	6	7
Ses Hommes	7	9
Transmettre des valeurs	5	6
Définition bon officier	1	2
Etre dans l'action	1	5
Importance du sport	2	2
Etre différent	0	0
Ambition être reconnu	1	2
Besoin de reconnaissance	1	1
Etre spécial	2	2
Récit personnel faire des choses exceptionnelles	1	1
Récit personnel laisser une trace	1	1
Etre différent des autres	4	15
Importance du plaisir	1	1
Récit personnel valorisant	7	24
Rendre le monde meilleur	2	3
Etre juste	0	0
Combattre l'injustice	1	2
Etre honnêteté	3	8
Récit personnel humilité	3	6
Etre juste	3	3
Etre simple	2	2
Etre spontané	2	3
Faire preuve de discernement	1	1
Protéger	0	0
Récit personnel protéger les dirigeants	1	1
Récit personnel protéger les faibles	3	3
Récit personnel protéger ses hommes	3	5
Récit personnel être dans la réalité	3	3
Se fixer des règles de conduite	1	1
Importance du cadre	0	0
Besoin de sécurité, emploi	1	1
Besoin de structure	1	1
Mythe personnel qui évolue	2	2
évolution des attentes personnelles	6	14
Importance du temps (évolution)	1	1
Récits personnels qui perdurent	1	1
selection-extraction d'indice	1	1
Regrets	0	0
Regret d'avoir adhéré	1	1
Regret d'avoir quitté l'organisation	4	11
Regret de s'être mal intégré	1	7

Mythes - alignements avec	Nombre fichiers	Nombre de références
Alignement avec l'organisation	0	0
Acceptation de l organisation (motivation)	4	8
Acceptation totale de l'organisation	8	33
Adhésion à l'organisation	12	17
idendification aux récits	1	1
Importance du travail en équipe	4	6
investissement personnel total	1	1
sentiment d'appartenance	3	3
Une marque qui fait partie de la culture personnelle	1	1
confiance en l'organisation en situation de doute	1	4
Idéalisation de l'entreprise	2	5
Alignement des valeurs	5	11
Dimensions statutaires	0	0
Héroïsation de soi	4	12
Importance de l'institution	2	4
Dimension identitaire	1	3
Entreprise unique	1	1
Importance de la marque	2	5
Importance de l'histoire	2	3
Intérêt pour l'histoire	4	5
Importance personnelle de la structure, hierarchie	2	2
Motivation financière	1	2
Motivation lieu géographique	1	2
Importance de l'image de l'organisation	0	0
Adhésion culture américaine	2	5
Culture d'entreprise performance	3	6
Intérêt pour la technologie	1	2
Motivation image de marque	2	7
motivation pour une entreprise leader	1	1
Passion pour l'entreprise	3	7
Importance des récits	0	0
Intérêt pour les athlètes à forte personnalité	4	9
Passion pour l'histoire	1	1
Intérêt préalable pour l'organisation	0	0
Connaissance de la marque préalable	2	2
fan de la marque et de ses valeurs	1	1
intérêt pour la culture américaine	3	7
Passion pour la marque	3	7
Relation avec le sport	0	0
Culture du sport	1	3
Importance des athlètes	1	6
intérêt pour le sport	8	26
intérêt pour l'industrie du sport	3	6
Motivation sport	3	3
Mythes et construction de sens	0	0
Besoin de héros	2	3
Des mythes qui inspirent	0	0
des récits qui inspirent	12	18
Personnages qui inspirent	1	1
des récits qui confirment des convixions	3	4
des récits qui donnent du sens	14	27
des récits qui construisent du sens	12	37
Des récits qui permettent l'action	3	4
des récits qui embélissent	3	6
Des récits qui interrogent	5	6
des récits qui justifient l'action	5	7
des récits qui motivent	9	17
des récits auxquels on s'identifie	3	3
des récits partagés	3	5
Des récits qui rassurent	2	2
des récits qui transmettent des emotions	5	6
Importance des valeurs	8	12
Image positive de soi	3	4
Intérêt à accepter le récit	2	7
des récits qui structurent l'individu	7	11
Des valeurs qui permettent l'action en période de crise	4	7
Des valeurs qui structurent, donnent du sens	2	3
Rites, de l'importance des	0	0
Des traditions qui inspirent	1	2
rites enthousiasmants	3	4
Rites et action	1	2
rites et personnification	2	3
Rites et transmission	2	2
rites forts d'appartenance	9	15
rites qui marquent	5	10
rites qui motivent	8	25
Rites qui permettent de se(re)mettre en action	2	4
Rites qui rappellent l'importance de la mission	12	14
rites qui rendent fiers	5	6
Rites qui renforcent les valeurs personnelles	4	4
Rites qui structurent, influencent la personne	7	8
Mythes - pas (plus) d'alignement avec	0	0
D'autres mythes plus importants	0	0
Importance de la vie de famille supérieure au travail	3	7
Déception de découvrir la réalité de l'organisation	3	12
contradiction entre récits et réalité	1	1
démotivation, frustration	4	7
Deception du management - manager	1	1
Des récits démotivants rejetés	1	1
Evolution défavorable de l'institution	1	5
des mythes qui perdent de leur force	7	16
Des récits pas si importants finalement	12	23
Des valeurs qui perdent du sens	1	2
perte de sens des rites	1	1
Prise de recul sur l'organisation	2	5
Rejet progressif de l'organisation	2	2
Une organisation démotivante	1	2
des mythes rejetés	5	19
Pas de héros	1	2
Pas de héros comme modèles - voire rejets des héros	1	1
Regret d'avoir adhéré	4	12
rejet de la culture de l'organisation	4	4
Rejet de l'organisation	2	3
rupture avec l'organisation	2	5
Une culture clanique	2	3
Une culture mortifère	1	2
Difficulté à gérer les contradictions	1	9
frustration de l'impact personnel	2	4
Pas d'adhésion a priori	6	12
Jeunesse, naïveté à l'embauche	1	1
Méconnaissance des récits avant de rejoindre l'organisation	2	6
Motivation, gendarme par accident	5	14
Pas de culture familiale gendarmerie	4	5
Pas de vocation à priori	4	8
Vocation tardive	1	2
rupture entre récits et réalité vécue	10	24
rites qui perdent de leur signification	7	11
rupture inévitable	3	6
Satisfaction d'avoir rompu	1	3

3.2.3 Difficultés rencontrées

La description de notre méthodologie de codage pourrait laisser penser que ce travail s'est effectué de manière linéaire, sans poser de problème majeur. Cela n'est évidemment pas vrai, car nous avons dû nous adapter pour la rendre opérante.

Une difficulté principale a consisté à bien comprendre le fonctionnement de l'outil NVivo et à nous faire aider pour le rendre opérationnel. Si le codage en lui-même ne pose pas de problème particulier, la création de « cas », c'est-à-dire la qualification des entretiens et leur rattachement à leur promulgateur, est loin d'être évidente. Les requêtes d'analyse des données nécessitent également une formation avancée.

Nous avons également dû faire des choix lors de la retranscription des données. Dans un premier temps, et par souci de rigueur, nous avons retranscrit l'intégralité des propos tenus même les interjections, hésitations (et silences) ou onomatopées comme « euh… », « ben… », etc. Nous avons également veillé à retranscrire méthodiquement les propos sans les amender. Nous proposons un exemple de retranscription :

> « Je- j'imagine… quand je- je pense au mot valeur, en fait… c'est le- le- … ce qui me vient tout de suite, c'est le don. C'est-à-dire, (euh), des gens qui sont capables de donner. Et quand je dis « donner », c'est l'esprit de donner sans compter. Je sais pas comment vous dire ça. C'est-à-dire, (euh), et ça, c'est très pro- c'est très propre aux militaires, enfin je pense, c'est- ce que j'aime aussi, c'est de- de ne pas se compter ce qu'on fait, si vous voulez. On- on- on va faire des choses, (euh), on va pas compter, on va pas, (euh), pinailler à l'heure près ou, (euh) : « J'ai fait ça, tu me dois ça ». Euh, il y a pas de notion de- de- compter ce qu'on fait. On le fait, c'est vraiment le service public, (euh), dans le sens le plus, (euh), ja- absolu, quoi. Euh, donner. »

Le phrasé oral rend le codage de ce passage difficile. Nous n'avons su comment analyser les répétitions ou les hésitations. De même, les onomatopées nous ont bien souvent bloqué dans notre travail, car nous ne pouvions les rattacher à une

intention précise lors du codage. Nous avons donc opté, à partir du dixième entretien environ, pour une retranscription intégrale légèrement retravaillée pour rendre le texte fluide. Nous avons conscience de la perte d'information potentielle de ce choix. Pour l'amoindrir, chaque retranscription de chaque entretien s'est faite rapidement après l'entretien, alors qu'il était encore frais dans notre esprit.

Le codage a également fait l'objet d'une réflexion particulière. Pour valider sa pertinence, nous avons codé une seconde fois deux entretiens lors de la phase finale de rédaction de notre travail, en mai 2023. Nous souhaitions voir si nos résultats étaient semblables ou proches de résultats initiaux. Des différences sont apparues dans certains intitulés que nous avons donnés aux unités de sens émergentes, mais dans l'ensemble, celles-là correspondaient davantage à une formulation proche du codage initial que d'une attribution à une unité de sens différente. Nous avons par ailleurs relevé une différence notable : le nombre d'unités de sens était moins important dans notre second codage (d'environ 30 %). Cette différence s'explique par un codage moins systématique, certaines plages qui nous semblaient relever davantage de la digression n'ayant pas été codées lors de ce second travail.

Finalement, nous avons relevé des difficultés pour qualifier les « cas » (terme employé par le logiciel NVivo pour dénommer les personnes rencontrées dans notre travail) comme le logiciel le propose, afin de permettre de faire tourner des requêtes. Notre prise de note lors de nos entretiens nous a permis de proposer les classifications (terme utilisé par NVivo) suivantes :

- sexe ;
- âge du répondant ;
- ancienneté du répondant ;
- ancienneté à l'entrée dans l'organisation ;
- issu d'une famille de militaires/gendarmes (pour les répondants en Gendarmerie) ;
- grade (pour les répondants en Gendarmerie) ;
- cursus universitaire (notamment Saint-Cyr ou lycée militaire).

Ce choix peut sembler arbitraire, mais il nous a paru intéressant, car il semblait influencer la nature des réponses de nos répondants. Nous avons souhaité tester ces critères pour enrichir notre analyse.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE

Cette partie explique nos choix pour répondre à notre question de recherche.

Nous montrons, tout d'abord, qu'une démarche de recherche ne saurait être neutre et répond à des attentes du chercheur qui relèvent de son parcours personnel. Cette démarche est également continue : l'objet de recherche se stabilise dans le temps.

Nous détaillons notre épistémologie interprétative. Nous cherchons à comprendre comment les individus font sens de leur environnement. Une approche qualitative de type ethnographique nous a semblé pertinente. Nous avons rencontré des acteurs et nous nous sommes immergé dans nos terrains de recherche en nous y rendant aussi souvent que possible pour mieux les comprendre et les étudier. Nous avons porté une attention particulière à certains biais liés à la recherche, en mobilisant des apports méthodologiques de la littérature en sciences sociales pour les surmonter. Nous nous intéressons notamment aux biais de confirmation, de rationalisation a posteriori pour le chercheur ou encore au biais de désirabilité sociale du répondant.

Nous présentons ensuite notre design de recherche et expliquons pourquoi nous avons fait le choix d'un terrain exploratoire, Dimension 4, complété d'un terrain confirmatoire, la Gendarmerie nationale. Ces choix nous permettent de proposer par abduction des hypothèses et modèles théoriques dans une phase de conceptualisation puis, dans une démarche hypothético-déductive, de proposer des explications et prédictions.

Nous nous questionnons par ailleurs sur la durée de la phase terrain et la décision d'y mettre un terme et nous précisons également notre méthode de recueil et d'analyse des données en utilisant le logiciel NVivo.

Finalement, ce sont près de cinquante jours sur le terrain qui ont été effectués. Ils ont permis de conduire cinquante-huit entretiens, qui représentent près de 1 400 pages de retranscription. Ce matériau a été codé et croisé avec une cinquantaine de documents secondaires pour permettre notre analyse que nous présentons dans les chapitres 4 et 5.

CHAPITRE 4

ANALYSE DE PREMIER NIVEAU ; DIMENSION 4

Nous cherchons à comprendre le rôle des mythes organisationnels lorsqu'il y a équivocité, c'est-à-dire lorsque l'individu n'arrive plus à se mettre en action, car il doit faire face à des situations imprévues, souvent nouvelles, ou parce qu'il ne parvient pas à faire sens de son environnement. Ces situations engendrent une rupture de sens, dans une approche *sensemaking*.

Pour y parvenir, nous avons conduit une première étude, à caractère exploratoire, au sein d'une entreprise dans laquelle les mythes organisationnels sont nombreux et variés : Dimension 4. Notre fine connaissance de l'organisation, comme ancien employé durant plusieurs années, nous a facilité l'accès à des managers des services commerciaux de l'entité France. Avec ce premier terrain nous avons cherché à valider l'intérêt de la question de recherche ce qui nous a permis de formuler des analyses que nous qualifions de premier niveau. Il a ouvert des pistes de réflexion à creuser plus avant dans une seconde phase.

Deux questions sont donc abordées dans ce chapitre.

- Dans quelle mesure peut-on parler de mythes organisationnels ?
- Quelle est la pertinence de notre modèle de réflexion liant mythes organisationnels, et mythes individuels en situation d'équivocité ?

Pour valider ces points, nous cherchons à voir si nous pouvons retrouver les caractéristiques des mythes organisationnels, développées à la fin de notre revue de littérature (chapitre 1), en nous appuyant, notamment, sur les apports conceptuels de Barthes, Lévi-Strauss et Lacan. Ce faisant, nous souhaitons comprendre si un système sémiologique second est à l'œuvre (Barthes, 1957, 1973), qui permet de faire d'un objet (artefact, rite, récit, symbole…) un mythe. Nous questionnons, de même, les apports structurels de Lévi-Strauss (Godelier, 2013), en particulier autour des schèmes mythiques. Finalement, nous mettons ces aspects en perspective avec des dimensions plus identitaires du mythe individuel, un objet

qui se structure dans les jeunes années et permet notamment de surmonter les névroses (Lacan, 1978, 2007).

Pour y parvenir, nous avons mené quatorze entretiens dans ce premier terrain. Ceux-ci nous ont conforté et ont pu valider, au moins partiellement, nos deux questions initiales.

Nous avons souhaité poursuivre notre recherche au sein de cette organisation, contexte approprié pour l'étude des mythes organisationnels. Toutefois, l'impossibilité d'obtenir des autorisations officielles pour aller plus avant dans ce travail a rendu notre démarche impossible. Nous avons alors voulu aborder un autre terrain avec davantage de neutralité (même si ce point a fait l'objet d'une attention particulière comme développé dans la présentation de la méthodologie de recherche, Cf. chapitre 3). Aussi avons-nous conduit une étude confirmatoire, ou d'approfondissement, au sein de la Gendarmerie nationale, organisation séculaire dans laquelle les mythes organisationnels sont également particulièrement présents.

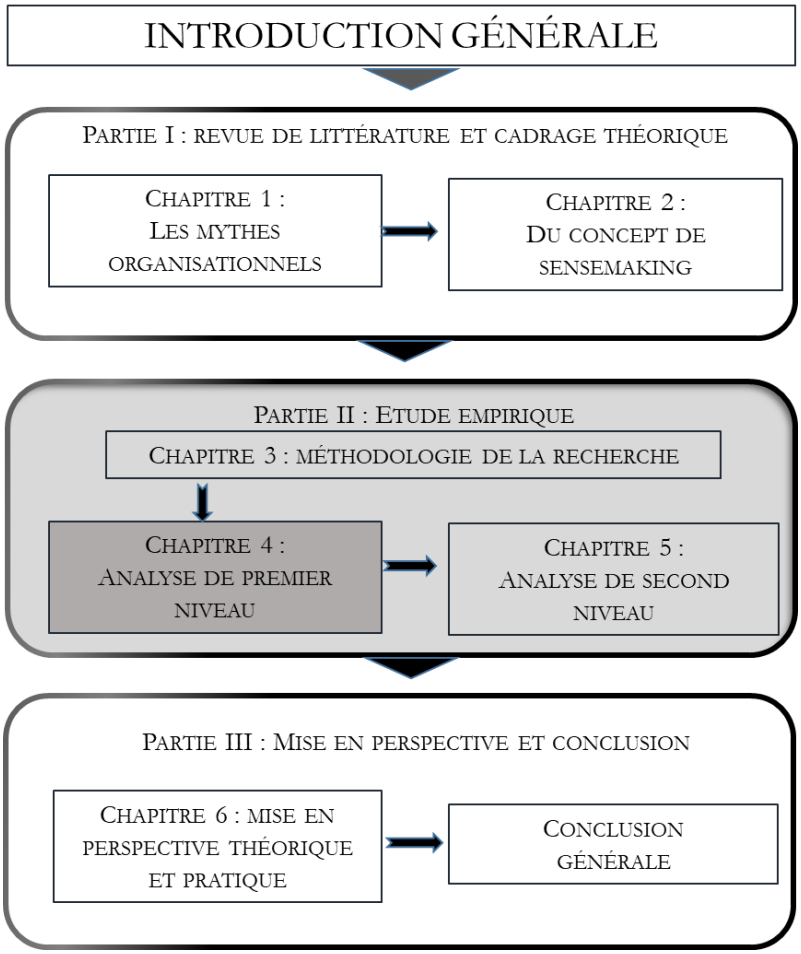
Notre objectif n'est pas de comparer Dimension 4 et la Gendarmerie nationale. Nous cherchons plutôt à voir si des résultats de notre méthodologie qualitative peuvent être mis en rapport.

Bien que relevant de domaines d'activité très différents, ces deux organisations présentent des caractéristiques partagées. Tout d'abord, un foisonnement de mythes organisationnels auxquels il convient d'ajouter celui de rites particulièrement codifiés tant dans leur nature que dans leur fréquence et leur déroulement. Ensuite, l'envie des collaborateurs de faire partie de l'organisation, pour des raisons profondes qui relèvent souvent de l'enfance, est prégnante. Si cette dimension peut sembler prévisible pour la Gendarmerie, elle est aussi très présente chez Dimension 4 qui représente plus qu'un simple employeur ou encore une opportunité de carrière. Nous présentons des verbatims éclairants à cet égard, qui montrent à quel point l'entreprise peut présenter des dimensions mystiques. Les acteurs rencontrés semblent avoir développé, dans certains cas, des relations

fusionnelles avec leur organisation. Nous montrons également que cette relation avec l'organisation peut évoluer dans le temps.

Dans la logique que nous venons d'exposer, nous nous intéressons tout d'abord aux apports de Dimension 4, avant de les mettre à l'épreuve de notre second terrain, la Gendarmerie nationale (chapitre 5).

Figure 17 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 4)



Les échanges menés avec des collaborateurs de Dimension 4, en l'occurrence quatorze managers du département commercial, nous ont permis d'identifier des points de questionnement structurants. Nous relevons des dimensions personnelles, parfois identitaires, dans la relation qu'ils entretiennent avec leur organisation et ses mythes organisationnels. Une acceptation, une assimilation dans certains cas, de ses valeurs, de sa culture et de ses symboles a été mise en évidence. En particulier, en situation de rupture de sens. Par ailleurs, l'importance des jeunes années, notamment de l'adolescence, dans la construction d'un rapport bien particulier à Dimension 4, a été l'une des découvertes les plus notables. Finalement, une évolution des relations qu'entretiennent les managers avec les mythes organisationnels a pu être mise en évidence. Ces relations ne sont pas stables, elles changent, et peuvent même se rompre.

Nous présentons, dans cette section, les résultats de notre analyse. Celle-ci est le fruit d'allers-retours entre notre terrain, le codage de nos entretiens, et notre revue de littérature.

1. Mise en évidence de mythes organisationnels vivants, acceptés, inspirants qui peuvent guider l'action

Dans cette première partie, nous nous intéressons plus précisément aux relations que les managers établissent avec les mythes organisationnels de Dimension 4. Nous précisons pourquoi nous pouvons qualifier certains récits, symboles, artefacts ou encore *maxims* de mythes organisationnels, en nous appuyant sur les apports de notre revue de littérature.

Nous notons que ceux-ci ne font pas consensus parmi notre panel de répondants. Néanmoins, tous les managers rencontrés nous ont parlé de mythes organisationnels particuliers, importants pour eux. Aucun ne nous a dit ne pas les identifier ou ne pas s'y référer. Les occasions de dialogue avec ces mythes organisationnels sont, elles aussi, très individuelles. Cette analyse montre par

ailleurs l'importance de dimensions identitaires que nous qualifions de structurantes.

1.1. Une volonté de l'organisation de matérialiser et de faire vivre les mythes organisationnels

Un point marquant, qui nous avait déjà frappé alors que nous étions salarié de Dimension 4 et qui a été conforté par notre étude, réside dans l'omniprésence des mythes organisationnels que nous qualifions de « vivants ». Régulièrement cités lors des prises de paroles tant en interne qu'en externe, ils sont mis en scène dans les différents sièges sociaux du groupe. Ils sont également repris dans les communications officielles et font l'objet de rites fréquents.

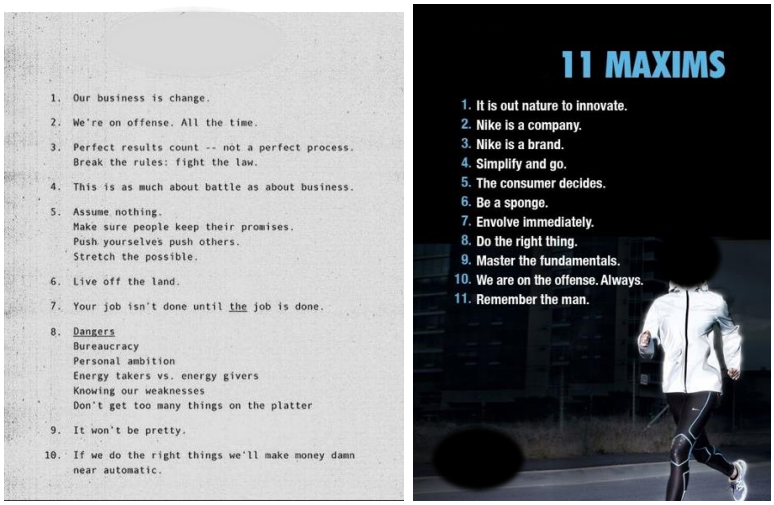
Parmi les plus répandus, le récit de l'invention d'une semelle particulièrement innovante lors de la création de la marque au début des années 1970. Cette semelle aurait été inspirée à son créateur, entraîneur de l'équipe nationale d'athlétisme des États-Unis, par le moule à gaufres de sa femme, dans lequel il aurait eu l'idée de faire fondre du caoutchouc pour créer un matériau très résistant et surtout très amortissant. La forme ainsi obtenue rompit alors avec les chaussures à semelles plates, souvent une simple membrane de cuir, de l'époque. Ce récit véhicule des valeurs d'ingéniosité, de prise de risque et de réussite. De nombreuses copies de l'objet sont exposées dans les différents sièges de l'organisation dans le monde. L'original, ou un modèle présenté comme celui qui a réellement inspiré la semelle originelle, est exposé dans une mise en scène très visible et spectaculaire dans l'un des bâtiments principaux du campus du siège mondial.

Image 8 : Mise en scène du mythe de la création du premier modèle de chaussure et de son créateur

Source : runnerslab.com, consulté le 9 mai 2023

D'autres mythes organisationnels ont été très largement cités (par la totalité de nos répondants). Parmi eux, nous trouvons les *maxims* ou valeurs que véhicule l'organisation et dont ses salariés doivent s'inspirer. Ces *maxims* ont été revues à trois reprises au cours de l'histoire de l'entreprise. Elles sont imprimées dans le livret d'accueil remis à tout nouveau collaborateur, sont régulièrement rappelées lors des réunions plénières qui émaillent l'agenda commercial de l'organisation et mises en scène sous forme de statues ou de stèles grâce à des lettres géantes.

Image 9 : Les dix maxims de l'origine (années 1970) et les onze maxims des années 2000



Source : runnerslab.com, consulté le 9 mai 2023

Image 10 : Mise en scène d'une des maxims de l'organisation

Source : runnerslab.com, consulté le 9 mai 2023

1.1.1 Exemple d'un mythe organisationnel autour du droit à l'erreur : l'erreur à un million de dollars d'un des pères fondateurs

À titre d'exemple, nous citons un récit qui nous a été relaté par plusieurs répondants[95]. Jeff Burton, premier salarié recruté par l'entreprise à sa création dans

[95] Nous connaissions ce récit avant notre phase terrain, puisqu'il nous a été cité également par le directeur commercial lors de notre propre entretien d'embauche en 2005. Nous le reprendrons à notre compte à de nombreuses reprises par la suite lors de nos prises de parole en public ou de nos échanges avec des collaborateurs en tant que directeur national des ventes de la société.

les années 1960, aurait commis une erreur très coûteuse – d'un montant d'un million de dollars (il est intéressant de noter que la nature de cette erreur n'est pas connue, ou a été oubliée avec le temps). Il aurait donc décidé de présenter sa démission, son renvoi immédiat ne faisant aucun doute pour lui. Cette démission aurait été finalement refusée par le président fondateur, qui lui aurait rétorqué « pourquoi veux-tu que je te licencie alors que je viens d'investir un million de dollars dans ta formation ? Cette erreur-là, je suis sûr que tu ne la commettras plus désormais ». Ce récit sur le droit à l'erreur connaît de nombreuses variantes quant aux protagonistes impliqués ou à la nature et au montant du préjudice[96].

D'autres mythes organisationnels relatifs à des athlètes aux performances hors du commun ou en lien avec l'esprit d'initiative des premiers collaborateurs circulent largement dans l'entreprise et sont mis en images dans les différents sièges sociaux du groupe. En particulier, la signature d'un contrat de distribution avec une société de chaussures de sport japonaise par le fondateur de l'entreprise alors qu'il n'était qu'un jeune étudiant passionné d'athlétisme en semestre d'échange au Japon, au tout début des années 1960.

Nous détaillons ce récit fondateur, l'un des principaux mythes organisationnels qui circulent dans l'organisation, qui montre l'aspect visionnaire et entreprenant de ce jeune créateur d'entreprise.

1.1.2 Analyse d'un mythe organisationnel : l'histoire de la création de la société Dimension 4

La société aurait vu le jour au début des années 1960 alors que Peter Horse, jeune étudiant en semestre d'échange universitaire au Japon, aurait négocié seul le droit d'importer et de distribuer les produits de la marque de chaussures de sport Panther aux États-Unis. Le succès rencontré en vendant ces produits lui aurait donné l'idée de lancer sa propre marque de chaussures, Dimension 4, lorsqu'il perdit le contrat

[96] Nous avons retrouvé une version semblable de ce mythe organisationnel quelques années plus tard, dans un autre groupe anglo-saxon, Jarden Corp. Dans ce cas, les trois actionnaires majoritaires auraient pardonné au directeur général, Jammes Lillie, l'acquisition d'une société moins rentable que prévu.

de distribution le liant à l'équipementier japonais au début des années 1970. Ce mythe organisationnel est mis en image dans les locaux de l'entreprise (de nombreuses photos d'époque sont, par exemple, présentées dans les halls des sièges sociaux[97]).

Image 11 : Photographie du premier magasin, affichée dans de nombreux locaux du groupe

Source : medium.com, consulté le 9 mai 2023

Il est également mis en récit lors des grandes prises de parole des responsables en présence des salariés, ou fait l'objet de documents écrits remis à tout nouveau collaborateur. Il vise à renforcer la dimension pionnière de l'entreprise et à prôner des valeurs de prise d'initiative, de courage et d'entrepreneuriat. Il vient notamment renforcer un des préceptes ou commandements de l'entreprise, régulièrement rappelés à ses collaborateurs : «*We are on the offense, always*».[98] (*Maxim* n°10).

Pourtant, ce récit n'est pas accepté comme une vérité partagée dans la mesure où les conditions de la mise en relation de Peter Horse avec le président de l'entreprise japonaise, Panther, ne sont pas connues. Il est peu probable que, dans la société japonaise patriarcale du début des années 1960, régie par des règles et des codes stricts (Ouchi & Cuchi, 1981 ; Ouchi & Price, 1978), un jeune américain d'une vingtaine d'années ait obtenu un rendez-vous sur un simple coup de fil, et ce du jour au lendemain comme il le raconte dans sa biographie récente (Knight, 2017).

[97] L'entreprise possède des sièges sociaux dans la plupart des pays qui sont regroupés en trois sièges dits régionaux : EMEA (Europe, Moyen-Orient, Afrique), Asia (Pays d'Asie et du Pacifique) et Americas (Amérique du Nord et du Sud).
[98] « Nous sommes à l'offensive, toujours. »

Dans cet ouvrage il explique : « (en 1962) j'ai téléphoné (à Panther) pour obtenir un rendez-vous » (p. 46), puis « mon rendez-vous était prévu tôt le lendemain matin » (p. 47). Il aurait ensuite reçu une lettre lui octroyant le droit de distribution dans l'ouest des États-Unis, en avril 1964. La seule précision qu'apporte la biographie, qui constitue une information qui n'était pas connue jusqu'alors, ou du moins qui n'était pas reprise dans les différents récits organisationnels, est que Peter Horse utilise les connexions de son père à Tokyo notamment chez Unified Press (2017, p. 40).

Nous pouvons également relever une contradiction importante entre le récit d'un fondateur visionnaire et pugnace et le désengagement de celui-ci dès 1965 (moins d'un an après la création de sa société de distribution), lorsqu'il prend un emploi de consultant auditeur : « Cost Accountants m'a embauché » (Knight, 2017, p. 139). Fin 1966, il veut même abandonner son aventure entrepreneuriale. « J'ai dit à Burton (son premier et unique employé à l'époque), cela ne sert à rien ! » (p. 167) Puis, « (en 1968) je travaillais chez Cost Accountants six jours par semaine » (p. 197). Durant ces premières années, Burton envoie de nombreuses notes avec ses idées, auxquelles Horse ne donne pas de réponse, selon ses propres dires : « au moment où Burton se consacrait entièrement à (l'entreprise), je souhaitais prendre du recul » (p. 139). Ce n'est qu'en 1969, soit cinq ans après la création de la société, que « j'ai pris une grande décision […], je me suis mis à travailler à temps plein pour mon entreprise » (p. 228). C'est finalement le travail acharné de deux passionnés, Burton et un entraîneur d'athlétisme[99], qui est à l'origine du succès de l'entreprise de distribution plutôt que celui de son fondateur officiel.

Ce récit répond à la définition du mythe organisationnel que nous avons établie dans notre revue de littérature (Barthes, 1957 ; Berlinski et al., 2022 ; Lévi-Strauss, 1955). Il est ancré autour de schèmes liés à la prise de risque, à la persévérance et à l'action. Il n'est pas figé, car il évolue. Il possède une dimension très individuelle,

[99] La personne qui a inspiré la première chaussure de la marque quelques années plus tard et que nous avons déjà présentée. Ce personnage fait d'ailleurs l'objet d'une *maxime* : «*Remember the man.*» (« Souviens-toi de lui. », traduction libre).

pour être accepté. En effet, il est assez simple de relever ses incohérences, comme nous l'avons fait. Mais ce point importe peu à celui qui l'accepte, car il rend l'action visible et intelligible. Il peut, à l'inverse, relever de la fable ou de la fiction pour celui qui le rejette.

Ce mythe est l'un des plus importants de Dimension 4, régulièrement rappelé, mis en images et également ritualisé lors des conventions et séminaires qui rythment la vie de l'entreprise. Il occupe d'ailleurs une partie importante de l'autobiographie du fondateur du groupe et fait l'objet de nombreuses prises de parole tant en interne, qu'à destination de la communauté externe de l'entreprise.

Nos échanges ont permis de le rencontrer à plusieurs reprises. Les répondants l'ont cité, de même que le récit de la création de la première chaussure. Nous analysons le processus d'acceptation de ces récits grâce à notre codage des données.

Image 12 : Signature du contrat de distribution de Panther. Au centre, le fondateur de Dimension 4. À ses côtés, les dirigeants de Panther (photographie encadrée dans les bureaux de Dimension 4 partout dans le monde)

Source : document remis par un répondant

1.2. Mise en évidence de l'acceptation des (de certains) mythes organisationnels par les salariés

Notre codage montre qu'il n'existe pas de mythes organisationnels reçus comme des vérités absolues, car les personnes rencontrées ont bien conscience de leur part d'imaginaire, d'interprétation et d'invention.

Néanmoins, tous ont déclaré s'en inspirer et y adhérer. D'ailleurs, ces mythes sont accueillis avec enthousiasme et envie par toutes les personnes avec lesquelles nous avons échangé. Nous verrons toutefois, dans le troisième temps de notre chapitre, que cette relation n'est pas stable et peut évoluer.

1.2.1. Des mythes organisationnels qui motivent et qui inspirent

À l'unanimité (l'ensemble des quatorze répondants), les personnes rencontrées nous ont affirmé avoir été, et être encore pour certaines, fortement inspirées par les mythes organisationnels qui circulent dans l'organisation.

Justine[100] est entrée dans la société après quinze ans de carrière dans d'autres entreprises. Elle était donc un cadre confirmé, avec des expériences préalables, lorsqu'elle a pris un poste de responsable de grands comptes au sein du département commercial. Elle a ensuite gravi les échelons pour devenir responsable du service de support aux ventes. Elle a quitté l'organisation depuis, mais déclare d'emblée :

> « Honnêtement, même si tu ne prends pas ça (les mythes organisationnels) toujours au premier degré (heu…) c'est quand même hyper inspirant. »

Valentine, passionnée de sport, est entrée dans la société immédiatement après ses études. Elle utilisait les produits de l'entreprise comme praticienne, joueuse de tennis en équipe régionale espoir lorsqu'elle était adolescente. Elle décrit son embauche comme le plus beau jour de sa vie, car elle était une inconditionnelle de la marque[101] sans pour autant connaître particulièrement son histoire. C'est à son arrivée qu'elle se dit saisie par des valeurs avec lesquelles elle est en parfaite adéquation et par des histoires, rites et symboles qui vont la subjuguer :

> « J'ai commencé à découvrir l'histoire de Bill Man, de Burton, etc. […] Là j'ai commencé à me dire, en fait il y a une histoire. Tu es en train de te dire, cette marque elle est encore plus *waouh* parce qu'il y a toute une

[100] Nous reprenons tout au long de ce chapitre, des verbatims caractéristiques des données relevées pour étayer les analyses que nous mettons en avant.
[101] Nous précisons que Dimension 4 est à la fois le nom de l'organisation et de la marque de ses produits.

> histoire. C'est quand même assez incroyable, d'ailleurs, tout ça. C'était top pour nos générations (rire). Ça parlait à ma génération. C'est quand même très inspirant. »

Nous creusons l'apport de ces histoires pour les individus, en particulier leur découverte à l'arrivée dans la société. Tous les cadres rencontrés les voient comme des éléments importants de leur implication et de leur envie de contribuer à l'entreprise. Dans certains cas, ils légitiment même la raison de faire partie de la société. Emilien, jeune commercial terrain sans expérience à son arrivée et qui a gravi les échelons jusqu'au poste de directeur des ventes football pour l'Europe de l'Ouest, résume cette dimension ainsi :

> « J'aimais tous ces messages que la marque envoyait. Mais moi, vraiment ce qui me touchait sur scène, c'est les présentations […], c'est les vidéos qui te transportent, les messages qu'on te transmet à travers une vidéo et qui reprennent tous les grands mythes organisationnels, je trouve qu'ils étaient hyper forts, hyper motivants ! Après ça j'étais gonflé à bloc, prêt à retourner sur le terrain. En le disant, ça a l'air bête. Mais c'est vrai, c'est comme ça que je l'ai vécu[102]. »

Selon Sébastien, cette adhésion est d'autant plus étonnante que certains récits ne relèvent pas de notre culture. Il cite notamment l'exemple d'un athlète iconique de la marque, Manbow, champion d'endurance sur une distance confidentielle et peu connue en Europe, le *mile*. D'ailleurs, l'athlète cité n'a qu'une faible notoriété en dehors du monde de l'athlétisme, puisqu'il va périr très jeune dans un accident de voiture au début des années 1970, alors qu'il n'est encore que champion des États-Unis :

> « Le mec il était champion sur un *mile*. En Europe, personne ne court un *mile*, tu vois. Donc tu ne le connais pas. Mais par contre, Dimension 4, ils arrivent à me faire rêver sur lui, sur son côté rebelle. Oui, tu te dis que tu as envie d'être (comme lui dans) ton métier, quoi ! »

Cette acceptation des récits peut sembler sans limites. Anatole, qui affirme avoir la

[102] Emilien a quitté la société depuis quelques mois lors de notre entretien.

foi religieuse et occupe aujourd'hui un poste de direction européenne dans une marque à forte notoriété dans le domaine de l'habillement[103], déclare :

> « Aujourd'hui, à mes équipes, je leur parle de Jésus-Christ et je leur parle de Michael Borjan ! »

Cinq personnes rencontrées, donc plus d'un tiers des répondants, ont spontanément utilisé le mot « secte » pour caractériser l'organisation. Ce terme ne se veut pas péjoratif, mais permet de mieux décrire l'acceptation qu'elle génère auprès de ses employés. Pour Emma, qui a rejoint l'entreprise à 25 ans après une courte expérience dans l'industrie du prêt-à-porter :

> « Alors je ne sais pas, mais on est transporté par toutes les injonctions, par les récits, par les *maxims*… tous ces principes. Ça faisait un peu secte à certains moments, mais étant jeune, moi j'étais complètement absorbée, passionnée ! […] notamment quand on me racontait des histoires, j'étais embarquée ! Je trouvais qu'on était la meilleure boîte du monde, tu vois ! »

Céline a rejoint l'entreprise comme vendeuse stagiaire à Londres, au début des années 2000. Elle a exercé plusieurs fonctions dans différents pays européens et occupe un poste de direction au sein du département marketing Europe. Elle nous a longuement raconté comment elle avait quitté l'université en France à la fin des années 1990 sans aller au terme de son cursus, puis comment elle était partie avec une amie en quête d'aventure en Angleterre, sans parler réellement l'anglais, mais dans un but bien précis : travailler pour Dimension 4. Ce récit occupera près de 45 minutes lors de notre entretien. Cette volonté était ancrée en elle. Dans l'épopée construite rétrospectivement :

> « Mais Dimension 4, c'est toute ma vie ! J'adore. Tout ! J'aimais tout depuis toujours ! Bon tu as bien compris que c'était un but profond pour moi. Il n'y avait que cette boîte pour moi ! »

[103] Anatole est entré chez Dimension à un poste de management, responsable d'enseignes, après avoir passé huit années dans une multinationale américaine dans la grande consommation. Il est resté chez Dimension 4 pendant une dizaine d'années.

En résumé, les répondants ne se sont pas référés aux mêmes récits, rites, objets ou valeurs, néanmoins tous ont cité spontanément certains d'entre eux qu'ils ont qualifiés d'inspirants ou motivants. Personne ne nous a déclaré ne pas s'y intéresser, du moins dans les premiers temps pour ceux qui ont quitté l'organisation, ou les avoir vus comme des gadgets. Une acceptation, une adhésion sont à l'œuvre qui nous permettent de faire le lien avec le processus de naturalisation des mythes de Barthes (1957) et de montrer la pertinence du système second que développe l'auteur (Berlinski et al., 2022).

1.2.2. Une adhésion forte aux récits, maximes, symboles et valeur, qui confine à une appropriation intime

Si l'acceptation de récits, valeurs, rites ou symboles est évidente, leur influence sur l'individu présente des caractéristiques variées.

Marie-Charlotte est entrée dans l'entreprise lorsqu'elle avait 30 ans. Elle y travaille toujours et fête au moment de notre échange ses 20 ans de carrière dans le groupe. Cette ancienneté donne droit à une cérémonie particulière appelée « cérémonie des vétérans ». Elle nous parle de ce qu'elle appelle son « mythe Dimension 4 », dans lequel l'appartenance, la performance et surtout une valeur de collégialité dictent l'action :

> « Je pense que chez Dimension 4, on bosse beaucoup. On est très performants. Bon c'est vrai ailleurs aussi, mais c'est la seule boîte où il y a cette espèce d'unité entre les personnes. On est quand même loin d'une ambiance de travail, où c'est la compétition (qui l'emporte), et où l'individualité (domine). On est quand même très soudés. On se parle beaucoup, on se dit des choses qui sont d'ordre personnel. On prend presque les décisions ensemble. Bon, j'ai travaillé avec des gens en qui j'ai vraiment confiance qui ont des valeurs (même) s'ils ont tous de l'ambition et moi la première […]. Ils sont des gens aussi qui vont se mettre au service du groupe. »

Émilien, que nous avons déjà présenté, nous parle d'un rite particulier auquel sont

invités les cadres performants identifiés comme des talents[104] et convoque également le récit des performances du champion du *mile* décédé dans les années 1970, cité précédemment par Sébastien :

> « Alors j'ai eu la chance en plus de faire la fameuse course *Hood to coast* où en fait c'est le *full package*[105]. On t'emmène effectivement voir l'essence de Dimension 4, l'histoire ; le siège mondial, l'Université, la tombe de Manbow, là où il s'est effectivement crashé en voiture, etc. En plus j'ai eu, j'ai eu cette chance de rencontrer Peter Horse aussi. Vraiment tu vois ! De pouvoir serrer la main à Peter Horse. Il représente énormément quand même ! Ça m'a bouleversé, si, si ! Ça a renforcé sensiblement mon engagement. »

Certains récits de la narration organisationnelle autour de moments bien particuliers sont cités comme des appels à l'action pour, par exemple, se dépasser, être créatif et ne pas se contenter du statu quo. Sébastien fait partie des effectifs depuis sept ans. Il est entré comme employé au service d'administration des ventes, sans diplôme. Il se dit autodidacte et « touche à tout ». Il a gravi les échelons et occupe un poste de manager commercial. Il nous parle du « moule à gaufres » qui aurait permis à l'un des premiers collaborateurs du groupe de créer une semelle révolutionnaire en moulant du caoutchouc dans l'appareil de sa femme :

> « Tu t'identifies à toutes ces histoires ! […] Moi le moule à gaufres il me parle. Ce n'est pas juste une connerie ! C'est hyper profond ! Le moule à gaufres, il est hyper profond ! Il veut dire que tout est possible ! Tout est à inventer ! Il m'inspire ! J'y pense souvent ! »

Valérie a quitté le groupe après avoir atteint un poste au sein du comité de direction et dirige aujourd'hui une société de jouets parmi les leaders en France. Elle avait déjà une expérience significative, de près de 20 ans, dans le monde des accessoires de modes avant de rejoindre ce qu'elle appelle « une des plus belles boîtes du

[104] Il existe de nombreux programmes dédiés aux collaborateurs identifiés comme étant à potentiel. L'un des plus prestigieux est le « Next Step » où des cadres sélectionnés, venant du monde entier, se retrouvent au siège social du groupe aux États-Unis pour des conférences et des rencontres avec les dirigeants. La course d'endurance citée par Émilien fait parfois partie de ce programme.

[105] Formule complète

monde ». Elle nous parle des *maxims* qui l'ont profondément marquée et auxquelles elle se réfère aujourd'hui encore comme guide d'action :

> « Je m'en souviens très bien moi, tu vois. « *It is our nature to innovate*»[106], ça reste une chose inspirante. Pour le long terme. J'y pense et je m'y réfère. Ça m'aide à agir. D'accord ? »

Si nous nous intéressons plus finement aux récits, il est évident qu'ils ne sont pas acceptés comme des histoires vraies. Ils ont une part d'interprétation et de construction sociale. Leur acceptation répond à un intérêt individuel. Pour Sébastien :

> « […] si tu te laisses embarquer, après, tu peux garder un œil critique, mais si tu te laisses embarquer tu as tout le reste qui va suivre […] si tu te laisses embarquer, tout devient plus facile. »

Anatole fait partie des personnes les plus enthousiastes. Il parle d'alignement parfait entre ses attentes, ses valeurs et les récits, valeurs et symboles auxquels il se réfère :

> « Pour moi tout est en alignement ! […] toutes les étoiles sont alignées c'est-à-dire que moi je me sens en adéquation avec les valeurs des *maxims* ! Je me sens en adéquation avec les *maxims* ! Je suis motivé quotidiennement par tout ça. »

Nous pouvons peu à peu qualifier de mythes organisationnels ces récits, valeurs, ou encore symboles tels que nous les avons définis, car ceux-ci dépassent la dimension locutrice. Ils sont repris, interprétés et acceptés comme vecteurs de sens. Nous faisons un lien avec les apports de notre revue de littérature. Les mythes organisationnels sont un ensemble de postulats de base, inventés, découverts ou développés par un groupe cherchant à faire face à des problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, qui ont largement été vérifiés pour être considérés comme valides et transmis aux nouveaux membres comme la façon correcte de penser et d'agir face aux problèmes. Ils mettent en scène des actions imaginaires,

[106] Notre nature est d'innover.

des fantasmes collectifs qui ont valeur d'allégorie philosophique et correspondent à un idéal humain, un modèle exemplaire.

Aucun des répondants n'a formulé de rejet vis-à-vis de ces mythes – du moins dans les premières années de collaboration avec l'entreprise, car nous verrons que le rapport aux mythes organisationnels peut évoluer défavorablement et engendrer un rejet.

1.2.3. Importance des athlètes iconiques

Si les mythes organisationnels auxquels se réfèrent les répondants sont différents d'un individu à l'autre, un consensus se dégage sur des récits, valeurs ou artefacts autour d'athlètes emblématiques. Ces athlètes incarnent la performance à laquelle il est souvent fait référence. Toutes les personnes rencontrées y font allusion dans nos échanges. À titre d'exemple, nous citons Valentine, ancien espoir du tennis français :

> « Donc pour moi (la performance) est quelque chose d'essentiel. […] et il y a tous ces beaux athlètes. Des grands athlètes. Voilà j'avais vraiment cette notion de performance, mais c'était un peu inconscient à l'époque. »

Yves, un « vétéran » qui a rejoint la société il y a plus d'un quart de siècle comme il le dit lui-même, se réfère également au monde du tennis. Il ajoute à la performance une notion de rébellion que lui inspirent certains athlètes à fort caractère :

> « Je connaissais Dimension 4, évidemment, de par les athlètes, que j'adorais. John McBain, par exemple, qui m'a fait jouer au tennis, qui est un athlète Dimension 4. Et effectivement, j'avais un rapport très émotionnel avec le produit, avec la marque. Alors McBain, parce c'était un joueur qui dépassait le cadre de son sport. C'est à dire, on allait voir McBain à l'époque, pas forcément pour son jeu, mais pour ses colères. Pour tous ses à-côtés, au-delà du tennis, il était agaçant, mais moi, plus il pétait un plomb, plus j'adorais, plus les gens allaient voir McBain pour ça. Et en plus, il avait des résultats fabuleux, puisqu'il a gagné plein de tournois du Grand Chelem. »

Les joueurs stars du monde du football sont également convoqués pour mettre en exergue une dimension presque idéalisée de l'athlète performant. Yves, qui a joué au football à un haut niveau amateur :

> « Quand j'étais gamin, moi c'était le foot. Le foot c'était ma passion. En fait le foot c'était toute ma vie. […] mon héros, de ma jeunesse, c'était Michel Tilani, parce que voilà (c'était) le plus grand joueur français, pas forcément très cadré. Mais voilà, un joueur avec une aura. […] parce qu'avant, on ne gagnait rien, en France, au football, avant Tilani, on ne gagnait rien. »

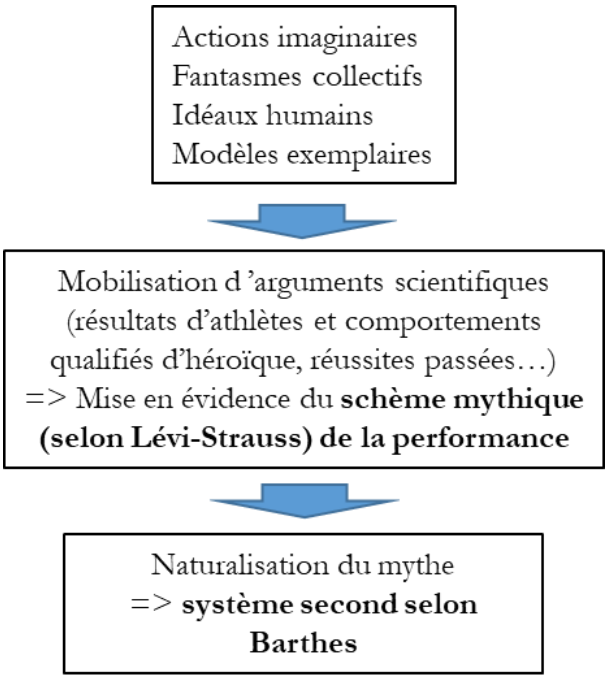
Les stars dans le domaine des sports collectifs sont citées par deux tiers des répondants. La moitié d'entre eux se réfèrent au basketball, plus particulièrement à un athlète emblématique, Michael Borjan. Céline nous parle de cet homme si particulier, qui a profondément marqué son enfance et occupe une place importante pour elle :

> « […] Borjan, enfin honnêtement, moi il m'a quand même vraiment marquée... il a marqué mon enfance, quand je le voyais… sa façon de travailler… Il travaillait dur quoi, et tu le voyais réussir et je me suis toujours dit qu'un jour je le rencontrerai (rire). Ce qui est arrivé d'ailleurs ! Plus sérieusement sans fantasmer ou mythifier, tiens c'est le cas de le dire, il m'inspirait vraiment, je voulais lui ressembler. »

Comme dans le paragraphe précédent, nous retrouvons des caractéristiques du mythe au sens barthésien, car le message est assimilé comme naturel, il crée un sens commun : « le mythe révèle ce qui fait sens entre les acteurs » (Dudézert et al., 2015, p. 34). La naturalisation du mythe est aidée par son objectivation, en particulier grâce à la mobilisation d'arguments scientifiques (Barthes, 1973 ; Berlinski et al., 2022) ou que nous pouvons qualifier comme tels. Les performances des athlètes, les réussites passées, les actions d'anciens collaborateurs nourrissent cette argumentation.

Nous reprenons des éléments de notre cadrage conceptuel et proposons l'articulation suivante.

Figure 18 : Processus d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels



1.3. Mythes organisationnels et action en situation d'équivocité

Nous cherchons à creuser davantage ce lien entre mythes organisationnels et équivocité. Certaines réponses nous permettent d'appréhender cette relation plus précisément.

1.3.1. Des récits qui interpellent en situation d'isolement

La mobilisation de mythes organisationnels est particulièrement prégnante lorsque l'individu se retrouve ou se sent isolé.

Toutes les personnes rencontrées nous ont affirmé avoir des affinités avec certains mythes organisationnels qui permettent de surmonter des situations d'isolement dans lesquelles nous ne savons plus avec qui échanger. Valérie nous parle de ces moments particuliers, durant lesquels l'action est compliquée, car nos sentiments ne nous permettent pas de voir les choses sous un angle favorable :

> « […] quand tu as des frustrations à gauche à droite, les belles histoires tu les prends toujours ! »

Vincent est un manager commercial qui vient de quitter l'organisation lors de notre échange. Il a un parcours que nous avons souvent retrouvé dans le panel des interviewés : après une première expérience de quelques années au sein d'un groupe international dans le domaine de la grande consommation, il a rejoint Dimension 4 par passion du sport et de la marque, et y est resté une dizaine d'années. Il nous parle de ces situations qu'il qualifie de solitaires. Il nous confie qu'il se réfère souvent dans ces cas, à certaines *maxims* qu'il met en relation avec une citation d'un de ses athlètes préférés :

> « Tu vois les *maxims* comme « *Be on the offense. Always* »[107], ou encore ce que dit Michael Borjan, « je ne peux pas reprocher à quelqu'un d'échouer, je peux reprocher de ne pas essayer ». Cette phrase, eh bien elle me sert souvent quand je me sens seul ou que je ne sais pas avec qui partager mes doutes. »

Dans la lignée de ce verbatim de Vincent, pour plus des trois quarts des personnes interrogées, ce sont les mythes organisationnels autour de l'action qui sont les plus pertinents. Elles s'y réfèrent comme des sortes de guides d'action ou d'incitation à l'action. Des récits plus historiques autour de moments particuliers de la vie de l'organisation ont été cités dans un quart des échanges. Par exemple, le récit autour de la création du premier modèle de chaussure de la marque. Nous retrouvons Sébastien et son récit du moule à gaufres :

> « Et donc ce récit, c'est un truc qui m'a beaucoup plu. Le mec qui regarde sa femme faire des gaufres et qui se dit « ben je vais faire une semelle de chaussure avec ». Finalement, on se sent proche de ça. On se dit que sur un détail du quotidien qui nous arrive à tous, on peut changer les choses. Moi ça m'aide et ça me guide. Si, si ! »

[107] Sois à l'offensive. Toujours.

Il ressort de nos entretiens que les mythes organisationnels sont convoqués par les acteurs dans des moments qu'ils qualifient d'isolements. Ces mythes organisationnels font alors sens. Nous creusons ces apports plus avant pour mieux comprendre ces situations.

1.3.2. Des mythes organisationnels vus comme des réserves de sens qui permettent l'action en situation d'équivocité

L'analyse de nos entretiens a bien sûr porté sur des situations d'équivocité. Comment les individus parviennent-ils à se remettre en action ? 4 personnes sur 14 n'ont pas réussi à réellement se remémorer une telle situation. Pour les 10 autres, certains mythes organisationnels semblent avoir joué un rôle dans leur (re)mise en action. Dans ce cas, c'est le sentiment d'isolement et de solitude qui a été évoqué dans l'ensemble des situations. Valérie voit certains mythes organisationnels comme des guides d'action :

> « Je crois que sur le moment il y avait les dix commandements qui m'aidaient beaucoup. Tu vois « *evolve immediately* »[108] ça te donne une espèce de guide. C'est inspirant quand même, toutes ces *maxims* et tout cet ADN ! « *There is no finish line* »[109] et tous ces trucs-là. Je trouvais ça hyper guidant. C'est bien. Ça aide. Les thèmes des séminaires saisonniers, ça me revient de temps à autre […]. « *Be bold* »[110] … il m'arrive de me dire « ah pourquoi pas tiens ? ». Tu vois je me dis que ça s'est quand même ancré un moment donné, c'est un guide pour guider. »

Pour Cécile, il convient parfois de surmonter les contradictions, des situations qu'elle nous décrit longuement et en détail pour démontrer que certaines *maxims* sont profondément ancrées en elle :

[108] Adapte-toi immédiatement.
[109] Il n'y a pas de ligne d'arrivée.
[110] Ose !

> « Tu vois le fameux « *Simplify and go* »[111] c'est tellement antinomique à notre organisation où tout n'est que contradiction en fait (rire). […] elle me plaît parce que de c'est l'action. »

Emma est une toute jeune diplômée lorsqu'elle postule chez Dimension 4. Elle nous explique avoir échoué, dans un premier temps, à ses entretiens de recrutement et avoir tenté sa chance à plusieurs reprises avant d'être recrutée. Elle a quitté l'entreprise après y avoir passé six années. Elle occupe aujourd'hui un poste de direction européenne dans une multinationale. Emma pousse l'analyse encore plus avant en faisant un lien entre mythes organisationnels et principes de vie :

> « Tu vois pour moi, ces mythes organisationnels c'est comme des principes de vie. Ben ouais ! Je trouve qu'il y a beaucoup de (hésitation) de *maxims* et d'histoires qui étaient, et qui sont toujours pour moi, des principes de vie carrément ! »

Émilien nous raconte une prise de poste particulièrement compliquée. Il se sent très isolé et peu légitime à l'époque. Il peine à faire sens de son nouvel environnement et ne comprend pas réellement ce qui est attendu de lui ou « comment prendre les choses » pour se mettre en action. Il se remémore ce moment particulièrement douloureux selon ses dires :

> « Je me souviens de certains récits comme ceux de Nelson Faris[112] lorsqu'ils se sont installés en Europe et étaient complètement perdus […]. Ils ne savaient pas quoi faire. Et moi ça m'a fait un écho direct avec « comment gérer mon équipe » tu vois et c'était à l'époque où je découvrais le management, j'avais une équipe qui était assez hétérogène. Je crois que toutes les histoires […] qui circulaient, je crois que c'est ce qui m'a fait prendre mon poste ! »

Anatole nous raconte son « mythe Dimension 4 ». Un mythe qui remonte à son enfance et a grandi depuis. Il s'y réfère comme une sorte de réserve de sens dans

[111] Simplifie et fonce.

[112] L'un des premiers salariés qui intervient aujourd'hui dans les grands rassemblements comme gardien de l'histoire du groupe. Ses récits et anecdotes sont souvent repris par les collaborateurs dans leurs prises de parole.

laquelle il puise au besoin :

> « Moi le mythe Dimension 4 il a commencé quand j'avais 14 ans et je l'ai nourri, j'ai grandi avec le mythe Dimension 4. Donc moi c'est très dur de me dire que c'est un mythe. Aujourd'hui je crois encore dur comme fer à toutes ces histoires, les mythes ont perduré pour moi. Ces moments où le leader a cette capacité à absorber la difficulté, la douleur […] et puis, ensuite, d'être un guide, un leader spirituel […]. »

Des mythes organisationnels comme réserve de sens

Il ajoute que certains produits ou artefacts permettent précisément d'incarner cette réserve de sens. Porter une paire de chaussures de son athlète emblématique l'oblige, « comme l'uniforme pour un militaire » :

> « Aujourd'hui ta performance, elle n'est pas fonctionnelle, elle est comportementale. […] La basket pour moi ce n'est pas juste d'avoir une belle paire de chaussures pour les montrer. Non ! Il y a un acte ! Il y a une signification ! Ça me sert pour agir ! »

Toutes ces situations d'équivocité présentent comme caractéristique commune un sentiment d'isolement. Dans ces moments, pour certains, des mythes organisationnels ont, semble-t-il, permis de réduire cette équivocité et de la surmonter. La prise de poste, moment déstabilisant durant lequel le contour de l'action n'est pas bien appréhendé, a été citée par cinq personnes. Des situations de prise de décisions complexes ont été citées par trois personnes. Deux managers nous ont parlé de moments dans lesquels la relation à leur hiérarchie était compliquée. Dans toutes ces situations, le recours à certains mythes organisationnels comme exhortation à l'action a été évoqué.

1.4. Rites (de l'importance des)

L'importance des rites a été confortée lors de cette étude exploratoire. Nous les avions identifiés dans notre revue de littérature (Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1964 ; Schmitt Pantel, 2017) et ils sont apparus dans nos échanges, bien souvent avant même que nous ne les abordions.

Pour Yves, l'ancien joueur de foot amateur pour qui les athlètes, notamment Michel Tilani, sont inspirants :

> « (les séminaires de ventes) sont des moments importants pour moi. Nécessaires même ! on est transposé dans un lieu pas forcément fait pour ça. Tiens, je pense à Dubaï. Tu es dans le désert, un lieu bien à l'image de Dimension 4. Un peu irrévérencieux. On est dans un pays où il y a la guerre autour, mais on s'en fout ! On vient, on se met là, le reste, on s'en fout ! Moi j'aime ce côté irrévérencieux. »

Ces rites renforcent l'appartenance au groupe, ce sentiment d'être spécial et d'être au bon endroit. Sébastien nous parle également des séminaires de ventes qui ont lieu quatre fois par an, souvent à l'étranger pour les plus importants, en collaboration avec d'autres pays. Dans ce cas, plus de mille collaborateurs peuvent se retrouver au même endroit, en général de grands centres de congrès.

> « Ce qui était impressionnant, c'était la messe ! Quel beau lapsus je viens de faire (rire). Ces grand-messes où il y avait tous les commerciaux en même temps dans une arène. Moi j'avais vraiment la chair de poule pendant plusieurs jours. J'étais en transe parfois. »

Cécile partage également ces moments de ferveur, qu'elle apprécie et recherche même. Elle affirme que plusieurs fois, ils lui ont permis de réaffirmer les raisons de son engagement. Elle nous raconte n'avoir jamais envisagé de quitter la société « pour le moment », à l'exception d'une fois il y a quelques années, mais la participation à un séminaire aux États-Unis a eu raison de ses doutes de l'époque :

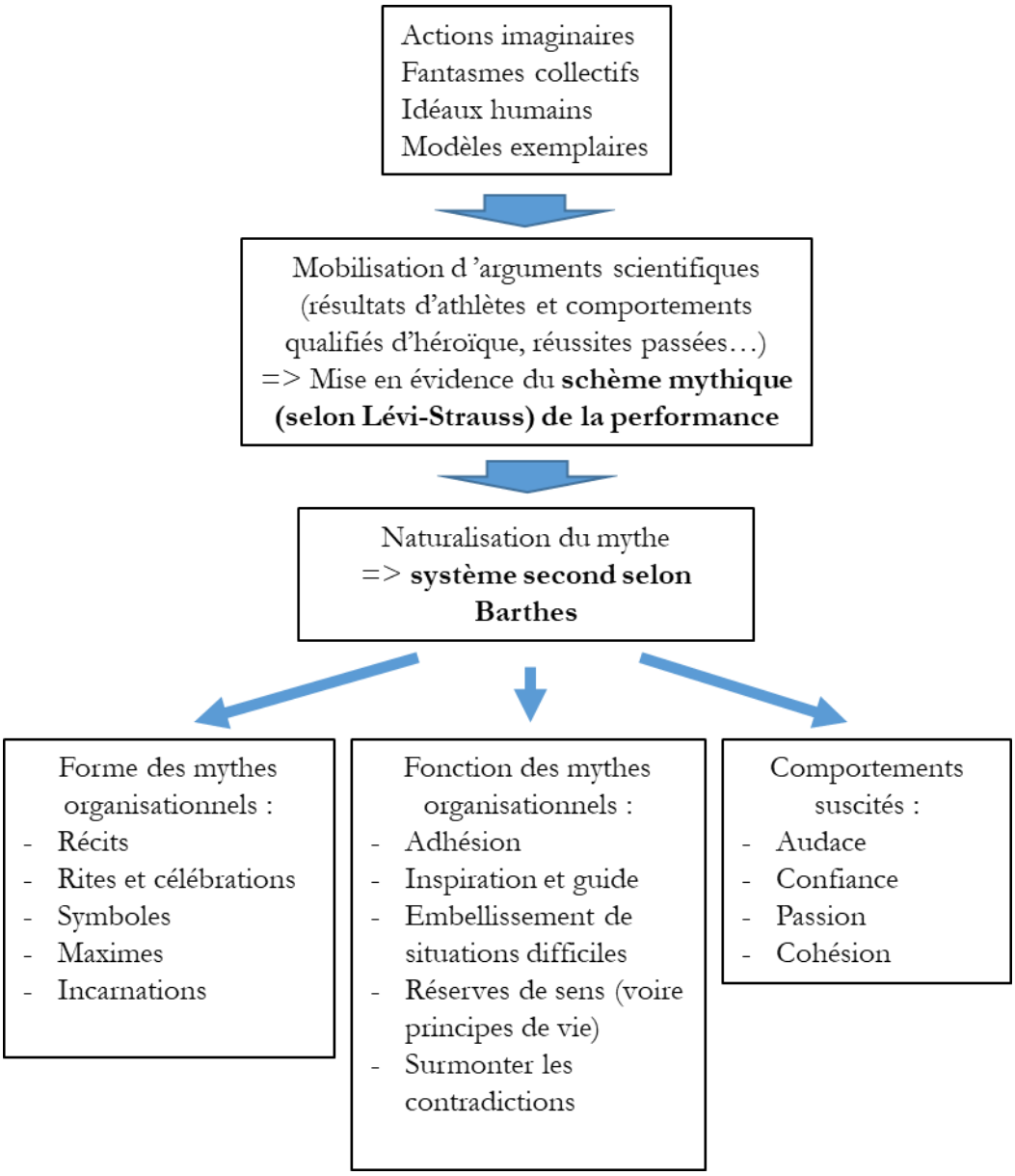
> « Et puis Orlando est arrivé. Je me souviens de tout. Ça m'a vraiment marquée ; […] on est tous ensemble dans cette immense salle. On est plus de mille. Il y a une espèce de ferveur de ce qui va se passer. On est dans le noir et puis d'un seul coup la vidéo qui commence. Et là […], tu es dedans quand même. Tu es saisie. Et là je me suis dit que j'étais à ma place. »

À l'unanimité, ces moments ont été cités. Valérie rejoint Cécile dans son analyse « oui, tout le monde ressortait gonflé à mort ». Pour Yves, ces moments sont nécessaires : « on ne vivait que pour ces meetings ».

Dans cette première partie, nous souhaitions tester le lien que nous proposons entre mythes organisationnels et équivocité. Nous établissons que les mythes organisationnels peuvent être caractérisés selon notre grille de lecture barthésienne : le message est construit comme naturel et évident, il est objectivé par des arguments de type scientifique et véhiculé par des forums publics. Sur ce dernier point, les rites, nombreux, réguliers et codifiés de Dimension 4 contribuent à rendre le modèle sémiologique second de Barthes opérant. Nous identifions également la notion de performance comme notion centrale, reprise par la majorité des répondants.

Notre phase exploratoire permet de compléter notre processus de naturalisation des mythes organisationnels.

Figure 19 : Processus d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels (suite)



2 Des dimensions individuelles qui interagissent avec les mythes organisationnels pour les rendre actionnables comme réserves de sens

Notre analyse (codage axial et sélectif) montre l'importance de dimensions individuelles et identitaires. En effet, toutes les personnes que nous avons interrogées disent avoir rejoint l'entreprise pour des raisons bien particulières, souvent ancrées depuis de nombreuses années. Toutes considèrent que

Dimension 4 est bien plus qu'un employeur classique. Une dimension d'engagement apparaît. Un seul répondant nous a dit avoir rejoint l'organisation, car « je voulais revenir à Paris […], pour des raisons personnelles » en ajoutant « mais en fait, Dimension 4 c'était un rêve. Presque inaccessible ». Dimension 4 représente, pour les personnes rencontrées, une organisation hors du commun, avec des valeurs, des récits, des rituels et des symboles auxquels elles s'identifient, ou se sont identifiées, parfois de manière déraisonnable (selon certains témoignages). Une acceptation progressive, une adhésion, voire une fusion est à l'œuvre (ou a été à l'œuvre).

2.1 De l'importance des jeunes années des répondants

Si notre analyse ne permet pas d'établir des profils psychologiques des candidats à l'embauche, l'intérêt pour le sport, comme pratiquant ou supporter, est le plus souvent cité. Les valeurs que véhiculent l'entreprise, son histoire et celle de ses grandes figures et héros, notamment des sportifs emblématiques, apparaissent également comme des éléments importants.

2.1.1 Influence des parents

Notre guide d'entretien initial n'abordait pas les jeunes années des répondants. La question des motivations à l'embauche était évoquée, mais assez rapidement. Finalement, nous avons souhaité passer davantage de temps sur l'enfance dans la mesure où le thème était introduit de manière spontanée.

Des valeurs souvent qualifiées de familiales apparaissent dans l'analyse que nous livrent deux tiers des interviewés. Tout d'abord, des valeurs de réussite. Anatole, qui a grandi seul dans un quartier dit sensible de banlieue parisienne (selon ses propres dires), souhaite nous expliquer comment sa mère l'a élevé seule et lui a inculqué des valeurs qu'il qualifie lui-même de structurantes :

> « Ma mère a développé chez moi quand même cette espèce d'obligation de réussite. »

Céline nous parle également de ses années passées dans les cités, de son irrépressible envie et de la nécessité pour lui de s'insérer dans la société. C'est la

satisfaction procurée par son action à ses parents qui semble être l'un de ses moteurs d'action :

> « Donc je me suis dit, il faut vraiment que je fasse en sorte que je rende mes parents, et moi-même, fiers, et de pouvoir s'intégrer, etc. Donc je pense qu'il y avait aussi cette soif de pouvoir réussir à tout prix […] Il fallait vraiment que j'aille plus loin, que je puisse continuer à rêver, et faire en sorte que ma famille, et même moi-même, on soit fiers. Et puis sortir des stéréotypes, sortir des stéréotypes qu'on pouvait avoir sur les immigrés. C'était ça. »

Dimension 4 semble être présente dans cette narration familiale de réussite et d'insertion :

> « Je regardais (avec) mes oncles des matchs NBA avec Michael Borjan, à l'époque. Et donc moi ça me fascinait ; Scottie Milen... Voilà, toute cette équipe, j'étais fascinée. Quand j'étais au collège, il y avait un terrain financé par Dimension 4 […] où il y avait des tournois pour les jeunes. Ça m'a toujours fascinée ce milieu, moi j'ai toujours aimé Dimension 4. Je crois depuis mes sept ou huit ans. »

Au-delà de ces deux exemples de verbatims, l'influence des parents a été évoquée par un tiers des répondants.

2.1.2 L'ancrage de la marque et de ses produits dans les jeunes années

Nous avons été particulièrement surpris de constater la capacité qu'ont les managers à se remémorer le moment précis où ils ont découvert les produits Dimension 4, souvent de très nombreuses années en arrière, à l'adolescence.

Sébastien se remémore ce moment :

> « Je me rappelle encore du nom et du prénom de mon pote, celui qui a été le premier à porter des Dimension 4 : Arnaud Barboteau en CM2, tu vois ? (rire). Moi, je me rappelle encore que la première paire que j'ai eue, c'était en cinquième. C'était des XXX montantes. Ce n'était pas

> des XXX, mais des XXX montantes, les montantes elles étaient plus rares (rire). »

Sébastien lui nous parle de chaussures qu'il n'a pas eues :

> « Et puis, moi je fais partie de la génération qui a vu arriver les premières paires à 1 000 euros, à 1 000 francs (rire) et qui ne les a pas eues (rire). »

Anatole ne se contente pas de parler des produits, mais développe une véritable passion pour la marque. Petit à petit, il se plonge dans son univers et celle-ci prend une place grandissante dans ses activités :

> « Je pars à Paris Stalingrad dans un magasin qui importe des marques des États-Unis. Et je dépense mon argent dans une paire de Dimension 4 (rire), c'est une catastrophe ! Sauf qu'à partir de ce moment-là, j'achète en cachette des Dimension 4 dès que j'ai un peu d'argent, que je cache dans les conduits de vide-ordures de l'immeuble pour ne pas rentrer à la maison avec, et quand ma mère dort je vais les chercher et je les cache sous mon lit (rire). Je finis par avoir entre 15 à 20 paires de baskets, ce qui est une hérésie totale ! »

Puis d'ajouter que cette passion ne s'est jamais arrêtée :

> « […] J'ai grandi au biberon Dimension 4 depuis que j'ai 14 ans, j'ai 300 paires de baskets chez moi aujourd'hui (rire). »

Sans surprise, pour plus de 80 % des répondants, la découverte de la marque se fait par la pratique du sport. Émilien, ancien espoir du football, parti dans ses jeunes années aux États-Unis avec une bourse de *student-athlete*[113] se souvient également de sa première paire de chaussures :

> « Et effectivement j'ai toujours eu des crampons Dimension 4 ! Ma première paire c'était des YYY Les pubs Dimension 4, notamment,

[113] Athlète espoir financé par une université pour jouer sous ses couleurs

> elles m'ont marqué, comme elles ont marqué pas mal de gens, mais moi elles m'ont, elles m'ont fortement marqué ! »

Le récit de Valentine, notre ancienne joueuse de tennis en équipe régionale espoir, montre des points de similitude avec Émilien :

> « J'ai toujours été très pratiquante […] et c'est une marque avec laquelle j'ai grandi […] et je ne sais pas pourquoi, c'est une marque qui me faisait rêver. »

L'ancrage dans l'enfance ne relève pas uniquement d'une pratique à haut niveau. Une approche plus récréative semble également émerger. Cécile, qui se déclare comme sportive, mais n'a jamais été dans la performance à haut niveau :

> « Moi j'ai fait du tennis et de l'athlétisme. Et puis un peu de compétition. Pas à très haut niveau, hein ! Mais je pense que j'étais dans un environnement un peu performeur même si je n'ai jamais fait du grand niveau. Et Dimension 4 était là ! Tu vois ? »

Aucun des répondants ne nous a déclaré avoir découvert la marque tardivement, après son entrée dans la vie active. Tous ont fait mention de l'enfance et de l'adolescence et d'une dimension particulièrement impliquante de Dimension 4. La rencontre avec le monde de la marque est présentée comme un moment important.

2.1.3 Construction identitaire

Si les jeunes années et la relation qu'entretiennent nos managers avec la marque dès sa découverte sont cités par tous, des dimensions plus profondes, voire identitaires sont expliqués par un tiers de notre panel. Anatole, que nous avons déjà identifié comme un adepte particulièrement convaincu de Dimension 4, creuse cet aspect plus avant :

> « […] Moi j'ai grandi dans une cité. Le phénomène basket et hip-hop, il a démarré là-bas très tôt. Les jeunes portaient des baskets […] on rentre dans cette culture basket et la culture basket elle démarre avec un film, pour moi *Do the right thing* de Spike Lee, cette espèce de film qui est pour moi une bible culturelle sociale […]et il y a les NTM, les

> Blacks Dragons, les Street Boys, les Requins Vicieux enfin tout ! […] moi j'ai tagué. Moi ce qui m'importait c'était les gonzesses et le basket (rire) à ce moment-là je fais du basket et toutes les semaines, je regarde les documentaires de Michael Borjan. Donc *Come fly with me* ou *Air Time Playground* ce sont des documentaires que je regarde toutes les semaines […] c'est une construction qui se fait sur toute une période quand même tu vois ? »

2.2 Dimensions particulières et uniques de Dimension 4…

Toutes les personnes interrogées se montrent très enthousiastes à l'égard de la culture, des valeurs de l'organisation, du moins dans une première partie de leur collaboration avec la société. Ces valeurs sont présentées lors des entretiens d'embauche et régulièrement rappelées lors de réunions internes. Elles font également l'objet de *maxims* officielles, revues périodiquement et remises à chaque collaborateur. Parmi les plus répétées, on note : « sois à l'attaque, toujours ! », « il n'y a pas de ligne d'arrivée », ou encore « simplifie et agis ».

2.2.1 Travailler pour Dimension 4, une évidence

Nous retrouvons Anatole qui, sans surprise, développe une envie de rejoindre la société très tôt :

> « Quand j'étais ado, j'ai dit à ma mère ; je travaillerai chez Dimension 4. […] Ma vie chez Dimension 4 a démarré avant Dimension 4 en fait. »

Aline, qui rejoint la société assez tardivement, à 35 ans, évoque également cette envie forte d'être une collaboratrice et se remémore la période de son arrivée :

> « Parce que Dimension 4 m'inspirait beaucoup. […] C'est quand même une entreprise puissante que je trouve assez inspirante peut-être encore plus aujourd'hui. Tu aimes bien que ta société et donc, par extension toi-même, soit identifiée à cette notion. »

Cécile rejoint ce point de vue :

> « Jamais, chez Dimension 4, je ne me suis posé la question de me dire « est-ce que tu aimes ce que tu fais ? ». Jamais. […] Je n'ai aucun doute là-dessus. […] quand on parle d'environnement de travail et de critères en dehors de la nature même du travail pour moi tout était coché. »

Nous pourrions présenter des extraits d'entretiens tirés de chacune de nos interviews sur cette évidence que représente, ou représentait, la collaboration avec Dimension 4, car ce point fait particulièrement consensus.

Néanmoins, l'envie de rejoindre la société et donc de postuler à un moment donné répond vraisemblablement davantage à l'image de la marque, à une forte marque employeur et à des messages marketing puissants. Nous ne saurions conclure l'existence d'un « mythe Dimension 4 » ou de mythes organisationnels pour les impétrants. Aucun élément de notre codage ou de notre analyse ne permet d'aller dans ce sens, mais on relève, à un moment donné, une adéquation entre les valeurs ou les messages véhiculés par la marque et les valeurs ou les passions qui habitent les répondants dans leur enfance. Et nous notons que cette adéquation ne pousse pas au simple achat (message marketing), mais à l'engagement professionnel.

2.2.2 Importance de la notion de performance (individuelle) comme guide d'action

La performance tant sportive que, par extension, professionnelle est centrale. Tous nos entretiens ont mis en évidence ce point. Notre codage a permis de qualifier plus précisément cette notion.
Pour Émilien :

> « Vraiment ce qui est au cœur de Dimension 4 c'est la performance ! Ça, c'est clair ! Donc il y a une vraie histoire autour du sport et de la performance. Et de l'innovation pour, enfin, innover pour performer plus ! »

Sébastien, comme toutes les personnes que nous avons interrogées, partage ce point de vue.

> « C'est vrai, c'est vraiment le truc (la performance). […] Tu n'as pas de notion de concurrence malsaine puisque tu es dans la compétition sportive. […] on est dans des notions de rebelle, de performance autocentrée. Et moi ça me parle (rire). »

L'adhésion à cette dimension de performance, déployée sous différents axes, est, semble-t-il, cruciale tant pour l'entreprise que pour ses collaborateurs. Par exemple, l'innovation et la performance technologique sont soulignées par environ la moitié des répondants. Vincent nous parle d'une innovation qui l'a marqué :

> « Mais derrière tu as toute la partie technologie, et design, un autre mythe pour moi qui est très important c'est celui de Beaubourg. […] Avec Tinker Shoecamp114 (qui s'en inspire) pour la chaussure ZZZ. Il y a une photo de Beaubourg qui ressemble à un ZZZ. »

2.3 …qui entrent en résonance avec des dimensions individuelles

Nous mettons en évidence une mise en dialogue entre récits, *maxims*, valeurs et symboles qui petit à petit deviennent des mythes organisationnels et des aspirations, des valeurs ou, au sens large, des aspects plus personnels et individuels. L'acceptation et l'adhésion aux mythes organisationnels semblent relever d'un alignement avec des aspects structurels individuels.

2.3.1 Un sentiment de fierté

Travailler pour Dimension 4 est déjà, dans la plupart voire la totalité des cas, une raison suffisante pour susciter l'engagement. La fierté, comme vecteur d'adhésion, est citée unanimement. Valentine nous parle de son besoin de dire aux autres qu'elle collabore pour l'organisation lorsqu'elle faisait partie de ses effectifs :

> « J'étais très, très, fière de bosser dans cette boîte. Je me rappelle à chaque fois que les gens me demandaient « qu'est-ce que tu fais ? ». Je n'ai jamais eu autant de fierté que de dire que je bossais chez

[114] Tinker Shoecamp est l'un des stylistes les plus emblématiques de la marque. Il créera de nombreux modèles parmi les plus populaires de Dimension 4.

> Dimension 4 et je voyais que dans les yeux des gens, il y avait des étoiles qui brillaient ! […] peut-être était-ce une projection, mais j'avais l'impression. J'avais une grande, une très grande fierté. […]. Pas de l'arrogance, hein, mais j'étais hyper contente de le balancer ! (Rire) »

Edith se souvient de sa volonté profonde de rejoindre le groupe :

> « Moi ils auraient pu me proposer d'aller laver les toilettes je pense que je leur aurais dit que ça m'intéressait de toute façon (rire). Ça a été, je pense, un des plus beaux jours de ma vie (l'embauche) ! »

De nombreux verbatims témoignent de ce sentiment de fierté qui était, pour certains, présent dès l'arrivée et qui, pour tous, s'est renforcé progressivement. Cécile nous parle de ce processus d'adhésion :

> « Je crois que je me suis quand même fait happer par le star-système à un moment donné. On a eu des soirées (avec des stars du) football. […] Je me souviens d'avoir amené sur scène Gaël Monfils ou Éric Cantona. […] »

2.3.2 Un alignement individuel avec l'organisation

Cet alignement entre envie ou aspiration individuelles et valeurs collectives prônées par l'organisation a occupé une grande partie des échanges avec les cadres interrogés. Un mécanisme d'adhésion a été décrit. Ce mécanisme mobilise des dynamiques particulières. Emma nous parle d'une relation qu'elle qualifie de fusionnelle, selon ses propres termes :

> « Je ne dis pas que c'était au début, mais après tu te sens progressivement appartenir à un truc qui est hyper fort. […] (Je me souviens d'avoir été) super piquée : vivre Dimension 4, manger Dimension 4, dormir Dimension 4. […] Tu es prise dans une espèce de tourbillon quand tu arrives […]. Il y a ce moment de passion totale pour la boîte, pour l'énergie qu'il y avait. Elle se transforme si ce n'était pas déjà fait, en véritable mythe pour toi ! »

Le terme de « secte » a été employé à plusieurs reprises par les répondants. Mais nous ne relevons, à ce stade, aucune dimension négative. La comparaison, au contraire, se veut positive et explicative d'une acceptation des modes opératoires de l'entreprise. Émilien, qui a quitté la société quelques mois avant notre échange :

> « Chez Dimension 4 il y a un côté sectaire ! Tu es immergé dedans ! Ta vie c'est Dimension 4 […] Encore maintenant j'en suis convaincu : tu y es à 200 % ou tu n'y es pas ! […] Tu ne peux pas le prendre comme un travail standard, enfin j'allais dire un gagne-pain ! Ce n'est pas possible ».

Yves, dont nous avons déjà relevé les propos pour montrer l'importance des rites, emploie également le terme secte :

> « On repart boosté en se disant : "quelle boîte fabuleuse !" […] C'est une secte, on est dans une secte ! […] Et du coup, on vit, on ne bosse pas chez Dimension 4, on vit Dimension 4. »

Pour certains, il s'agit de vivre un « rêve », une volonté profonde et enracinée. Aline nous parle de la culture américaine et de ce qu'elle représente pour elle :

> « Je suis allée étudier aux États-Unis à Berkeley. C'était après le 11 septembre 2001. […] Je rêvais d'aller aux États-Unis, justement pour le rêve que ça représentait pour moi. »

Valérie se dit également profondément marquée par cette culture si particulière à ses yeux :

> « J'étais très américaine dans l'âme. Je suis partie aux États-Unis quand j'avais 18 ans, je parlais, j'écoutais tout en anglais : la musique, la culture, les films… Je lisais Time Magazine. Enfin tu vois ? »

Sans surprise, Céline, dont l'enfance a été bercée par le basketball et dont nous avons décrit l'envie de sortir de son milieu, indique :

> « J'ai toujours eu cette fascination et passion pour les États-Unis depuis toute petite. Ce truc qu'on voyait un peu partout, *l'American Dream*. Et j'aimais bien cette mentalité, que je trouvais un peu contraire, entre

> guillemets, de la mentalité française, qui était assez négative et pessimiste. »

Le sentiment d'appartenance et de cohésion est mis en exergue par Emma :

> « Parce qu'honnêtement [...] tout de suite je me suis sentie acceptée (hésitation) adoptée tu vois. On a été très soudés tout de suite. »

… et par Émilien :

> « Quelle cohésion quand même ! »

La confiance est centrale. Yves :

> « Il faut que tu aies confiance dans la boîte pour dire : "il y a des choses qui vont te prendre du temps". Surtout quand tu doutes [...]. Confiance dans les valeurs de la boîte, ses structures, l'organisation »

2.3.3 Dimension identitaire, héroïsation de soi

Finalement, nous proposons d'introduire des apports de la psychologie autour de dimensions identitaires, et des concepts de mythes personnels et individuels développés dans notre revue de littérature autour de l'exaucement d'un idéal de soi et d'une vision idéalisée que nous développons de nous-mêmes (Kris, 1956). Pour Green (1991), ce mythe permet aux individus de se détacher de leurs parents en s'appuyant sur des valeurs et dimensions qui leur sont propres et de prendre en main leurs actions et accéder à l'autonomie, notamment vis-à-vis de leurs parents. Émilien nous parle justement de ces aspects identitaires :

> « Porter des produits de Ruda[115], c'est faire le choix de me dire « j'accepte ma vie là dans mon petit cocon. OK ! ». Porter Dimension 4 c'est dire « moi je vais plus loin que ça ! ». […] La foi, tu vois je te parle de foi, quand tu es chez Dimension 4 et que tu es un top manager c'est que tu oses, tu es entrepreneur ! Tu prends des risques ! Tu innoves ! […] Tu t'engages ! À 200 % ! »

[115] Principal concurrent de Dimension 4

Sébastien, qui a quitté Dimension 4 et occupe une position de directeur des ventes chez un fabricant de prêt-à-porter international, se voit ainsi :

> « Je suis quelqu'un d'extrêmement compétitif aujourd'hui […]. Je suis (capable de) recadrer un mec parce qu'il est à 99,8 % (de ses objectifs). Il y en a qui ne comprennent pas. On en veut chez Dimension 4 ! On a la gagne ! »

Céline, dont nous avons déjà esquissé l'arrivée à Londres et qui a abandonné ses études dans l'espoir de rejoindre Dimension 4, indique :

> « (Arrivée à Londres, sans parler anglais correctement, pour un travail qui ne se fera pas) je me dis : oh, là, là ! oh mon dieu ! […] Donc je commence à pleurer [...] Et après je me dis : "Bon c'est bon, tu as pleuré, maintenant ressaisis-toi, *let's go* ! On va aller chercher un boulot, on y va ! ». J'écume toutes les rues de Londres. [...] Tous les jours, je prenais le dictionnaire (pour apprendre la langue) [...] et au bout de trois mois, j'étais bilingue !
> Ma vie c'est un film ! »

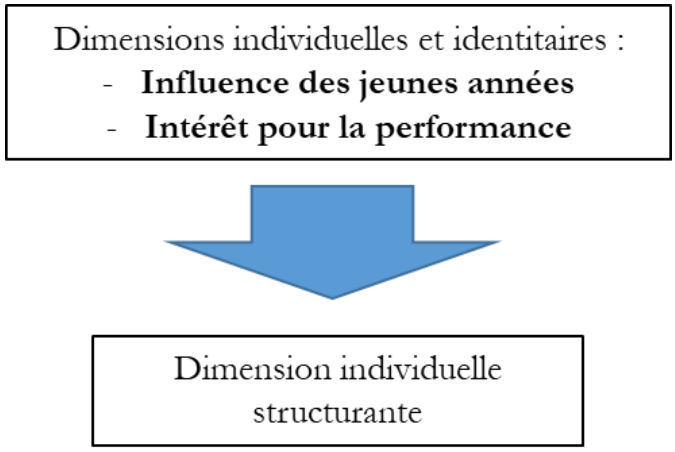
L'aspect irrévérencieux du mythe Dimension 4 est également souvent cité. Il entre en résonance avec des envies profondes pour certains. Vincent :

> « Et puis, j'aime ce côté irrévérencieux. J'ai toujours l'image du premier sacre de Tony Daller en NBA. Quand il est revenu à Paris, on a mis un maillot géant sur la statue de la Liberté, sur la réplique de la statue de la Liberté dans le XV^{e}. J'aime me voir ainsi ; irrévérencieux. »

Dans cette deuxième partie, nous mettons en lumière des dimensions individuelles. Les années de jeunesse, notamment l'adolescence, ont joué un rôle important pour développer une motivation forte à rejoindre Dimension 4 dans le futur. L'influence des parents ou du milieu familial a été abordée par plus de la moitié des répondants. La pratique du sport et, plus généralement, un intérêt pour la performance apparaissent également comme aspects saillants de notre analyse. Cette notion de performance ressort comme centrale et essentielle, dans notre codage (thématique et sélectif), comme guide d'action. Performance collective bien sûr, car nous

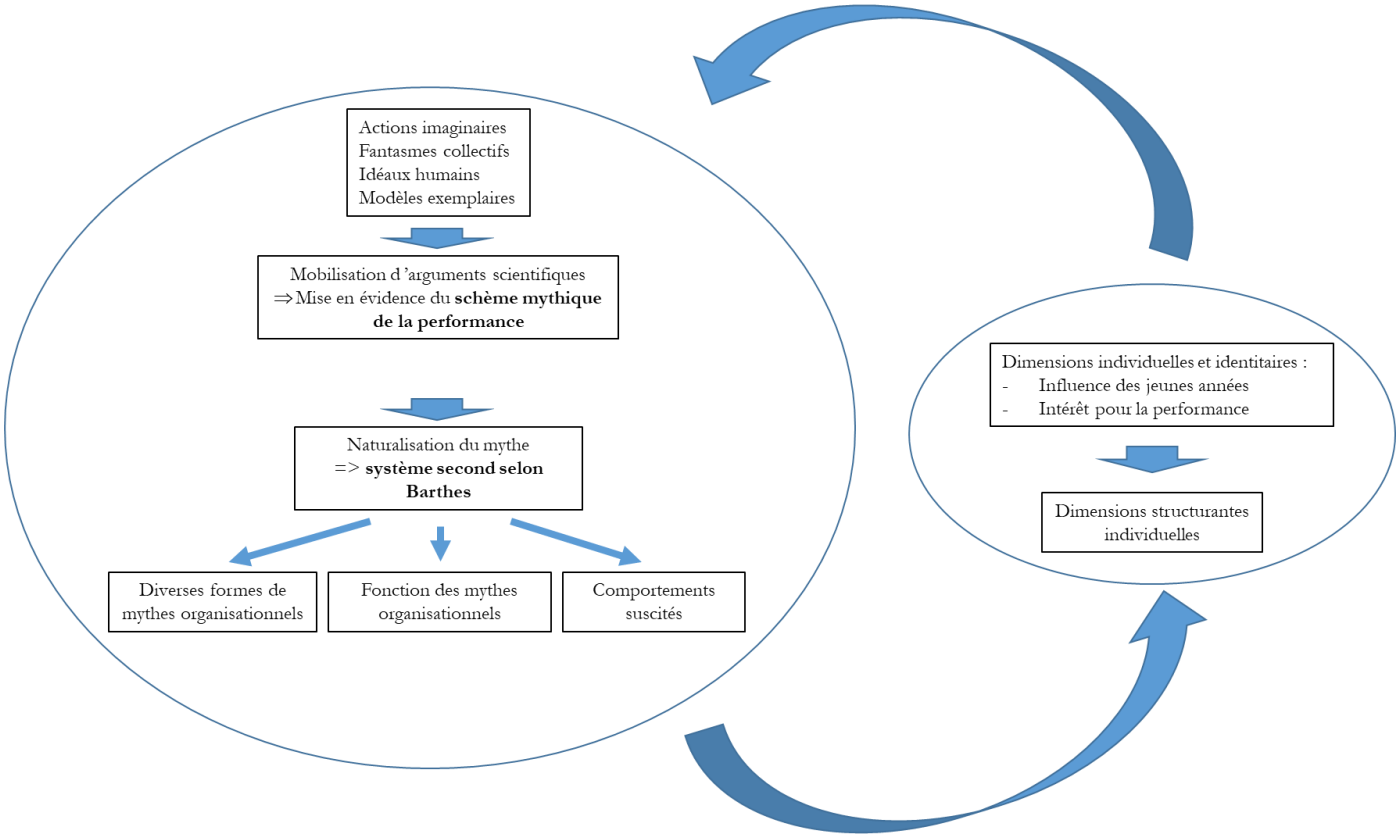
sommes dans une organisation qui en fait un point de communication saillant, mais avant tout individuelle. Nous avançons que cette performance constitue un schème que nous qualifions de dominant tant dans les mythes organisationnels de l'organisation que dans la narration individuelle que les acteurs se font sur eux-mêmes. Nous relevons des dimensions individuelles et identitaires qui se développent et se structurent autour de ce schème.

Figure 20 : Dimensions individuelles et identitaires à l'œuvre



Ces dimensions entrent en résonance avec des dimensions identitaires défendues par chacun lors de nos échanges. Elles semblent dialoguer avec les mythes organisationnels de Dimension 4. Plus particulièrement autour d'un schème, tel que défini par Lévi-Strauss, celui de la performance qui engendre une attitude bien précise, l'audace. Notre analyse nous invite à proposer une mise en relation entre le processus de naturalisation des mythes organisationnels et les dimensions individuelles et identitaires que nous relevons.

Figure 21 : Interaction entre les mythes organisationnels et les dimensions individuelles dans le processus de naturalisation des mythes organisationnels



Cependant, ce dialogue évolue et peut même se rompre. Nous proposons d'analyser ce phénomène plus avant dans notre troisième partie.

3 Un alignement individuel avec l'organisation qui évolue dans le temps

Nos échanges mettent en exergue des aspects longitudinaux : l'acceptation des mythes organisationnels, pour y adhérer presque de manière fusionnelle dans certains cas, semble s'éroder dans le temps en particulier au gré des chocs vécus. Dans certains cas, les mythes organisationnels sont même rejetés après une phase d'appropriation.

3.1 Vers une érosion graduelle de cet alignement

Tous les collaborateurs qui ont quitté l'entreprise nous parlent d'un phénomène particulier, celui de l'érosion des mythes organisationnels. Vincent, qui nous avait

pourtant déclaré les avoir accueillis avec enthousiasme et en avoir fait des guides d'action, analyse le processus :

> « [...], mais après ça décline. [...] tu t'en lasses en fait quelque part [...] Je me rappellerai toujours, vers la fin (avant de quitter la société) j'avais assisté à un séminaire [...] ça ne me faisait plus rien. Parce que ça devenait tellement… quotidien. Tu t'y attendais si tu veux [...] et donc la mariée, quelque part, elle n'était plus belle ou moins belle on va dire [...] Voilà j'ai fait le tour de ce que j'avais à faire ! [...] à un moment donné, tu te rends compte aussi que la coquille, elle est un peu vide. »

Emma relie ce phénomène à un questionnement sur la nature de son travail ou de son engagement :

> « [...] c'était juste une sensation au début. Une déception. Une prise de conscience des enjeux. À un moment donné je me suis dit : je ne suis pas en train de sauver des vies… ou, je ne travaille pas dans une ONG ! Toutes ces histoires de pionniers et de performance, je n'en pouvais plus ! »

Émilien nous parle d'une forme d'inaction qu'il n'a pas identifiée au début, mais qui prenait une place croissante dans sa perception de l'organisation. Cette inaction, nous dira-t-il, devient peu à peu insupportable :

> « […] en fait, on ne faisait pas grand-chose ! Tout le monde tapait dans les mains, racontait des histoires de héros, et au final, on ne solutionnait aucun problème ou on n'allait chercher aucune autre alternative ! […] Le courage c'est aussi de se dire ce qui n'est pas bien. »

Aline nous explique le décalage qu'elle perçoit entre les mythes organisationnels et ce qu'elle appelle la réalité, décalage grandissant dans le temps :

> « Moi, petit à petit, j'ai été déçue. Ce qui m'inspirait, je ne le retrouvais pas forcément dans mon quotidien. »

Ce décalage est, selon Anatole, source de frustration qui devient irritante et bloquante. Une remise en cause se fait graduellement :

> « Je (développe) une frustration professionnelle : ça n'avance pas assez vite, c'est archaïque, il n'y a pas de process. C'est le Moyen-Âge ! En fait, tout est intuitif. Tout est basé sur la partie entrepreneuriale ; du style *vas-y, fonce !* Petit à petit j'ai eu une grosse désillusion ! »

Cette évolution semble même aboutir, pour certains, à un rejet de mythes organisationnels qui avaient pourtant été pleinement adoptés.

3.2 …qui peut mener à un rejet des mythes organisationnels

Nos rencontres nous ont permis d'échanger avec des collaborateurs qui ont quitté la société – huit des quatorze répondants étaient dans cette situation. Sans même aborder les raisons de leur départ, tous ont évoqué ce point librement et nous ont parlé de situations qui étaient devenues intenables pour eux. Pour Vincent :

> « Quand la forme est plus importante que le fond et que tu ne t'y retrouves plus personnellement, tu as envie de fuir ! »

Ces propos sont d'autant plus marquants qu'ils proviennent des mêmes personnes qui avaient accepté l'organisation et ses mythes organisationnels avec conviction, les comparant à des réserves de sens dans lesquelles puiser. Emma nous parle d'un caractère malsain :

> « Progressivement (hésitation), je me suis dit que tout ça, c'était malsain. En fait, on est dans de la passion, on est dans l'émotion. Un peu comme dans une histoire d'amour je trouve. Et dans mon cas, ça a mal fini. Je n'en pouvais plus. Il fallait que je parte. »

Les propos de Emma deviennent particulièrement saisissants. Nous ne l'interrompons pas durant cette séquence qui durera plusieurs minutes :

> « J'ai dû commencer à déchanter parce que je commençais à me dire (silence) qu'ils lobotomisent le cerveau ! C'est des conneries ! Toutes leurs histoires ! Enfin… ce n'est pas ça la vie. À un moment donné,

> quand tu ressors de cet univers et que tu te remets à revoir tes anciens potes, tu te rends compte que tu as complètement vrillé en fait ! »

Les rites plébiscités avec beaucoup de ferveur suivent cette même tendance pour toutes les personnes ayant quitté l'entreprise. Vincent nous parle de cette lassitude :

> « Donc à un moment donné, tu t'assèches et moi j'en arrivais même à me rendre compte que ces grands meetings que j'avais tant adorés, eh bien ils ne me provoquaient plus rien. »

Émilien pense même qu'un de ces grands rendez-vous a marqué sa rupture avec l'organisation et son envie pressante de la quitter :

> « À partir du moment où ça a perdu son caractère authentique, là j'ai lâché le fil et je me suis dit « non je n'y crois plus ! » Ce point de rupture a eu lieu à La Nouvelle-Orléans après les grandes intempéries. Là, je me dis qu'on manque sérieusement d'humilité. »

Valentine verbalise cette perte d'adhésion avec ses propres termes :

> « Ces séminaires, je commençais à saturer. Les séminaires, je commençais à ne plus pouvoir les saquer ! Avec toutes ces histoires, ces valeurs qui sont fausses en fait ! Ou du moins auxquelles je n'adhère plus. »

Cette saturation, voire ce rejet s'accompagne pour sept des huit répondants qui ont quitté l'entreprise, de regrets rétrospectifs.

Certains pensent être allés trop loin dans leur implication. Cette envie d'adhérer et d'accepter des mythes organisationnels qui entraient en résonance avec des dimensions et aspirations individuelles les a menés à dévier petit à petit, selon leur analyse, de comportements plus conformes à leurs attentes. Valérie, qui rejoint l'entreprise avec une solide expérience de plus de quinze ans dans diverses entreprises, se dit avoir été emportée sans nécessairement s'en rendre compte :

> « Ce que je regrette profondément c'est (d'être devenue) très arrogante. Cette arrogance, je l'ai portée. Je me disais (en voyant les autres) « Tu

> ne m'intéresses pas en fait. Toi tu es quantité négligeable parce que moi je suis chez Dimension 4 » […]. Je me rappelle cette arrogance ».

Emma parle également de cette arrogance qui s'est transformée en démotivation et en rupture après seulement trois années passées dans la société :

> « Je pense que tu peux très vite tomber dans la démotivation. […] je pense que c'est le même effet que dans une secte. Tu vas prendre conscience que le monde réel, il n'est pas dans ce que tu viens de vivre. C'est petit à petit, c'est graduel. Et après tu n'as qu'une envie : t'enfuir ! »

Céline qui fait partie de la société depuis près de vingt ans est passée par une étape semblable, mais n'a pas quitté la société pour autant. Elle nous parle, néanmoins, d'une sérieuse remise en cause :

> « Mais je crois qu'en même temps, j'étais la plus malheureuse à ce moment-là. C'était bizarre comme sensation, parce que j'étais odieuse avec mon entourage. Mon frère m'a reproché, un jour, de traiter ma famille comme des larbins. En fait, j'étais devenue un personnage que je déteste en fait. Ça m'a rendue très malheureuse au final, parce que moi, j'estime que je suis quand même quelqu'un qui sait écouter et entendre les choses. »

Vincent s'en veut énormément « d'avoir cru au mythe Dimension 4 » :

> « Je détestais la boîte. Je ne me retrouvais plus dans les valeurs, que pourtant j'avais totalement acceptées, de la boîte. Ce qui m'a tué c'est la boîte ! »

Toutes les personnes qui ont quitté la société formulent le même cheminement intellectuel. Deux d'entre elles nuancent néanmoins leur propos et formulent des regrets rétrospectifs. Valentine a même souhaité retourner chez Dimension 4 :

> « Trois mois après avoir quitté la boîte, quand j'étais chez (mon nouvel employeur), j'ai failli rappeler pour dire « écoute j'ai fait une grosse connerie, j'ai qu'une envie c'est de revenir chez Dimension 4 ». Mais je ne l'ai pas fait. »

Anatole est encore plus critique envers lui-même :

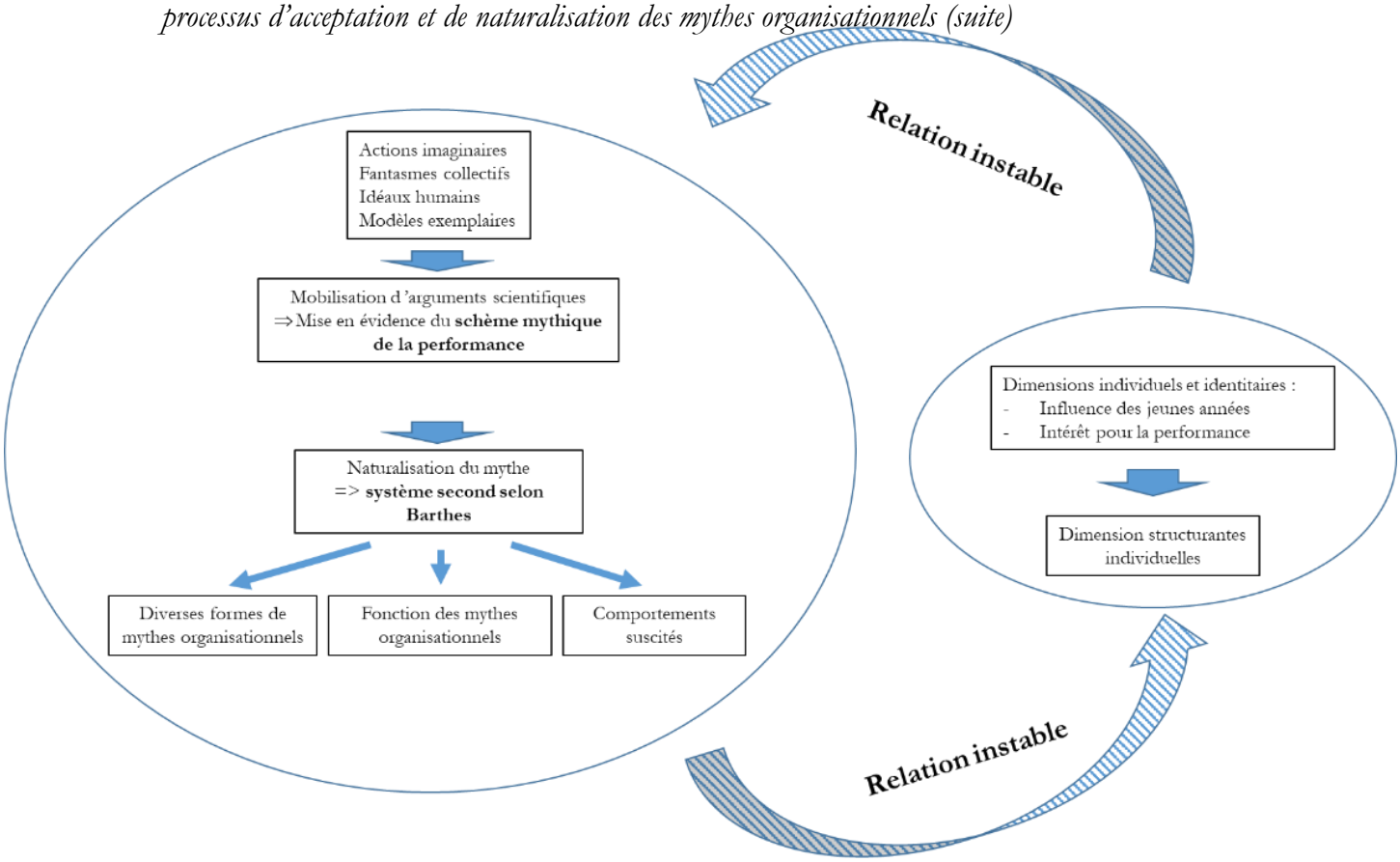
« Je me dis que j'ai gaspillé. J'aurais dû y faire ma vie ! »

Ainsi, la relation que les individus développent aux mythes organisationnels n'est pas stable. Elle se renforce et peut également se dégrader notamment pour les répondants ayant quitté l'organisation. Un sentiment de vacuité voire de manipulation s'installe lorsque l'acteur ne trouve plus d'écho dans l'organisation avec ses propres dimensions identitaires. Un sentiment de manipulation, de trahison, peut s'installer.

Notre codage (de premier niveau, puis axial et sélectif) nous a permis, tout d'abord (partie 1 de ce chapitre), d'identifier selon notre cadre conceptuel les mythes organisationnels qui circulent chez Dimension 4. Les messages qu'ils véhiculent apparaissent comme naturels et évidents. Nous voyons qu'ils jouent un rôle en situation de construction de sens (partie 2). Dans cette troisième partie, nous mettons en évidence une instabilité de ces mythes organisationnels ou, plus précisément, des aspects longitudinaux qui peuvent s'installer progressivement et qui remettent en cause ces mythes organisationnels.

Nous complétons donc notre modèle d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels pour tenir compte des fruits de notre travail.

Figure 22 : Interaction entre les mythes organisationnels et les dimensions individuelles dans le processus d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels (suite)



SYNTHÈSE DU CHAPITRE 4 : ANALYSE DE PREMIER NIVEAU

Nous retrouvons bien les caractéristiques du mythe barthésien et son système second, comme décrit dans notre revue de littérature. Nous identifions également la notion de schème dans l'approche structuraliste de Lévi-Strauss. Finalement, nous isolons des dimensions individuelles et entrevoyons des liens avec les mythes individuels.

Les mythes organisationnels peuvent avoir des supports divers : des récits, des symboles, des valeurs ou encore des artefacts. Ils dépassent leur dimension locutrice, descriptive ou encore simplificatrice, car ils sont acceptés par l'individu comme une réserve de sens. Cette acceptation se construit dans le temps. Nous avons montré cette interaction progressive, particulièrement rapide dans certains cas. Le lien avec les rites est également apparu clairement dans cette première phase empirique.

Les mythes organisationnels ne font pas consensus et leur part d'imaginaire, ou de construit social, est évidente pour tous. Nous voyons que cette acceptation leur confère un statut de guide d'action dans certaines situations d'équivocité. Les termes « guides d'action » et « pour l'action » ont été cités à plusieurs reprises. Notre étude exploratoire nous permet également d'établir un lien entre des dimensions identitaires individuelles et l'acceptation des mythes organisationnels chez Dimension 4.

Par ailleurs, un schème dominant semble se détacher, celui de la performance. Ce schème se décline en mode opératoire ou comportement normatif : l'audace. Et pour avoir de l'audace, il faut avoir confiance en soi. Par ce système mythologique, l'organisation parvient à atteindre la performance, non seulement en donnant à ses collaborateurs des valeurs, récits et objets auxquels se référer en situation de rupture de sens, mais aussi en suggérant un comportement, un peu comme une religion qui impose une pratique. Lorsqu'il existe un rejet ou une érosion, ce n'est pas tant l'objet de la foi qui est remis en cause (performance, passion, valeurs de

dépassement de soi) que la pratique qui est jugée trop pesante. Les schèmes restent acceptés, mais leur mise en œuvre est alors rejetée.

Nous n'avons pas rencontré de personnes qui ne croient plus aux mythes organisationnels et restent malgré tout dans la société. *A contrario*, toutes celles qui ont quitté la société nous disent qu'une rupture s'est opérée. Nous proposons une explication : la croyance au mythe de la performance (schème dominant) semble être une condition à la propre performance des acteurs dans la société.

Ce système est constitutif de ce que les répondants ont appelé « le mythe Dimension 4 ». Cette relation entre mythes organisationnels et dimensions individuelles n'est pas stable, elle se renforce ou se dégrade, semble-t-il, dans le temps. Lorsque la lassitude s'installe, on ne voit plus que les ficelles de la communication. Les mythes organisationnels ne sont plus acceptés. Un sentiment de vacuité voire de manipulation ou de trahison s'installe.

En résumé, l'identification à l'entreprise ne relève pas seulement de l'ego, du sentiment d'être du bon côté du rapport de force (l'arrogance a été citée par de nombreux répondants), de la valorisation de soi du fait de la notoriété de la marque, ou de la popularité et sympathie spontanée du produit. Les mécanismes à l'œuvre sont plus profonds que cela, plus construits. On ne parle pas uniquement de motivation ici, mais de résonance directe entre mythologie organisationnelle et individuelle. En outre, si le marketing est destiné à être perçu par chacun, même extérieur à la société, la mythologie ne s'impose qu'à un collaborateur immergé dans ce système de valeurs, de récits et de rites.

Nous souhaitons mettre ces apports à l'épreuve de notre second terrain. En particulier :

- Comment qualifier plus finement notre processus de naturalisation des mythes organisationnels ? Comment sont-ils convoqués pour surmonter les situations d'équivocité ?
- Comment caractériser plus en détail les dimensions individuelles que nous avons décrites, et pouvons-nous les mettre en rapport avec le concept de mythe individuel ?

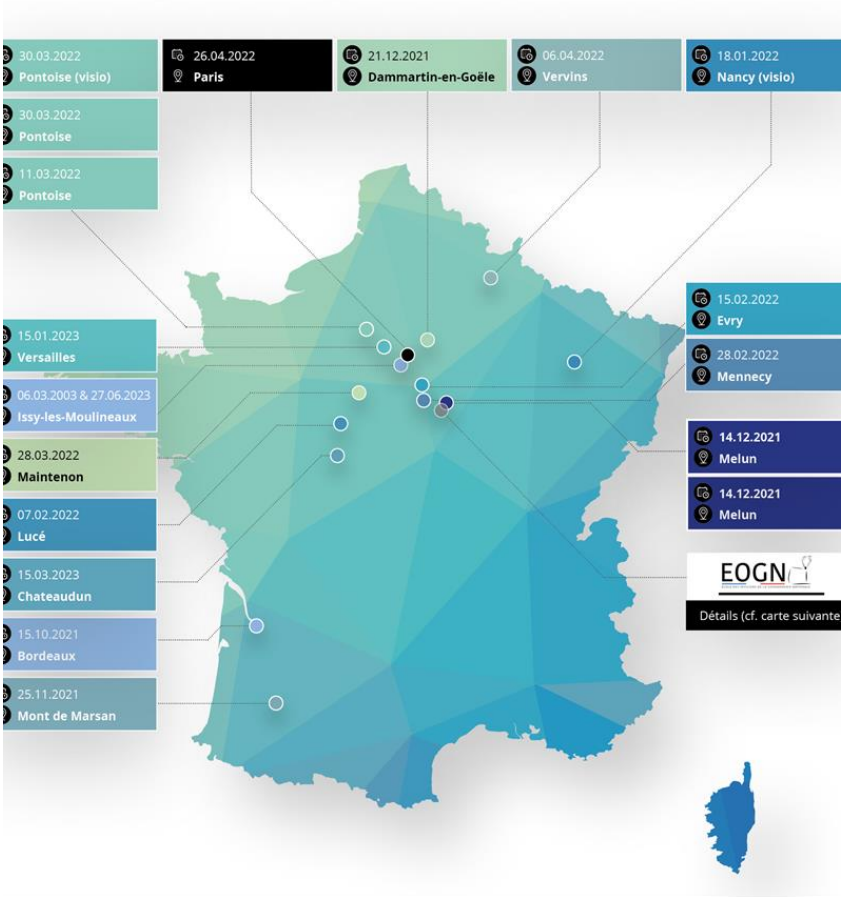
CHAPITRE 5

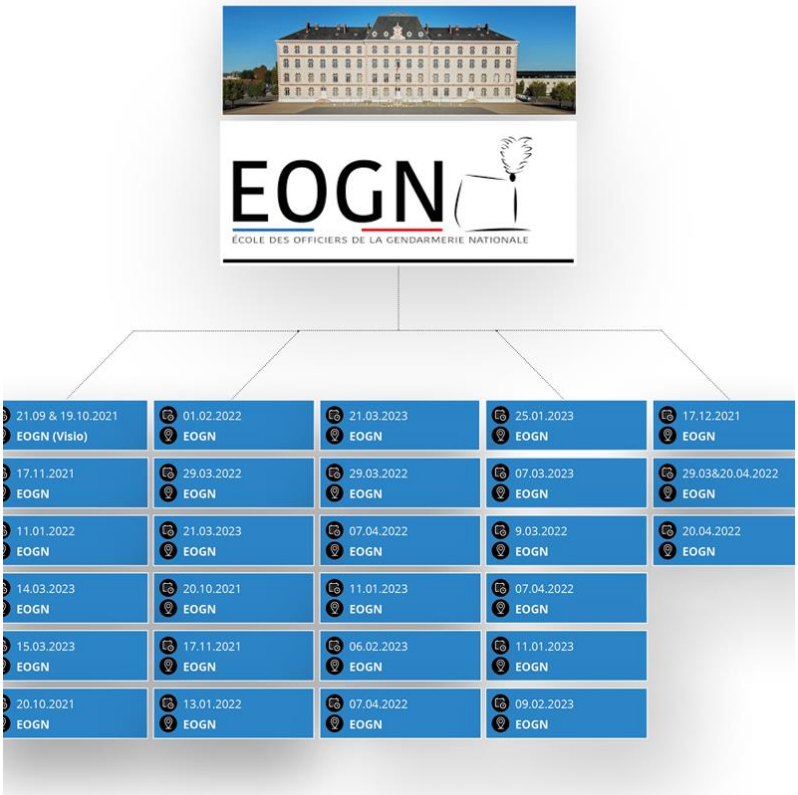
ANALYSE DE SECOND NIVEAU

Avec notre premier terrain de recherche, nous cherchions à démontrer l'existence de mythes organisationnels, tels que nous les définissons dans notre cadre conceptuel, et à mieux appréhender la manière dont les managers s'en emparent en période d'équivocité. Ce travail nous a permis de conforter notre approche et de proposer des pistes de recherches complémentaires. Il a, par exemple, montré que des dimensions individuelles étaient à l'œuvre, point que nous souhaitons analyser plus précisément pour voir dans quelle mesure celles-ci peuvent être mises en relation avec notre concept de mythe individuel, caractérisé dans notre revue de littérature, pour réduire l'équivocité.

Notre travail exploratoire a été effectué au sein de Dimension 4, un équipementier sportif international chez qui les récits organisationnels, les symboles, les artefacts et les rites sont très présents. Il a permis de formuler des résultats de premier niveau. Nous souhaitions compléter nos entretiens en rencontrant davantage d'acteurs en poste (plusieurs de nos répondants chez Dimension 4 avaient quitté la société lors de nos échanges). Cependant, nous avons rencontré des problèmes d'accès au terrain pour poursuivre notre travail. Nous avons donc réorienté notre travail de terrain. Ce changement nous a permis de nous détacher de Dimension 4, entreprise qui avait fait naître notre sujet de recherche alors que nous en étions salariés. Afin de retrouver de la distance et une certaine fraîcheur, nous nous sommes intéressé à la Gendarmerie nationale où nous avons rencontré quarante-quatre officiers subalternes et supérieurs au cours de deux périodes. Une première phase s'est déroulée de septembre 2021 à avril 2022. Nous souhaitions rencontrer des gendarmes sur leur lieu de travail, dans leur environnement. Après analyse des entretiens et des données secondaires récoltées, nous avons ressenti le besoin d'effectuer une nouvelle série d'interviews afin de creuser des points précis comme l'équivocité parfois vécue lors de la prise de fonction à des postes particuliers. Nous avons donc mené des entretiens supplémentaires de janvier à mars 2023, principalement à l'EOGN.

Image 13 : Date et lieu des entretiens menés





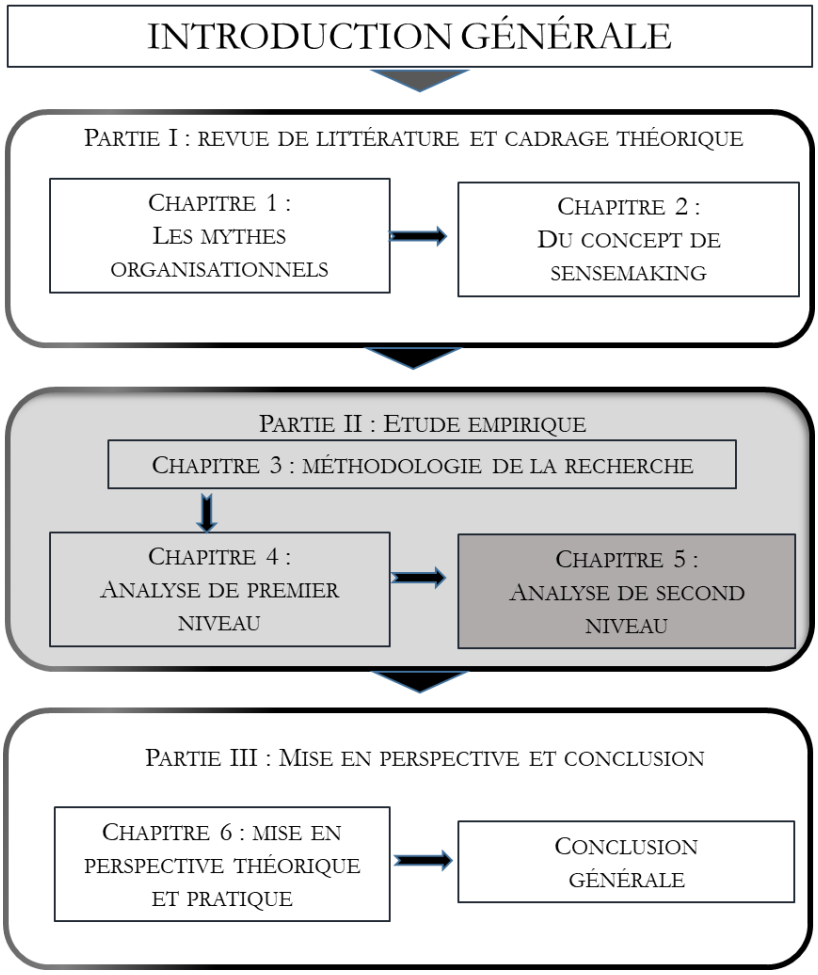
Dans ce chapitre, nos propos s'organisent en trois temps qui s'appuient sur les résultats de notre codage axial et sélectif et l'analyse de données secondaires.

Nous commençons (partie 1) par surmonter l'écueil qui aurait consisté à assimiler rupture de sens et gestion de crise sur le terrain en situation de commandement. En effet, nous constatons que ces dernières sont résolues en convoquant à la fois des acquis théoriques et des aptitudes pratiques, et qu'elles se caractérisent par le temps court, à la fois dans la soudaineté de leur apparition et par la rapidité de leur résolution. Cette analyse nous permet de concentrer nos travaux, d'approfondir les situations incapacitantes et d'observer les mécanismes à l'œuvre pour réduire l'équivocité.

Deuxièmement (partie 2), nous étudions les mythes organisationnels et la façon dont ceux-ci peuvent être utilisés pour surmonter l'équivocité. Nous employons notre modèle de naturalisation des mythes organisationnels formulé dans notre chapitre précédent et montrons l'importance de schèmes particuliers. Nous précisons, chemin faisant, la place particulière et importante des rites. Des aspects d'instabilité sont mis en exergue, et nous retrouvons la notion barthésienne de mythes organisationnels qui ne sont pas éternels – le système sémiologique second peut se rompre et redonner aux mythes organisationnels le statut de simples objets (artefacts, récits, légendes, par exemple).

Finalement, nous abordons le concept de mythe individuel (partie 3) que nous mettons en dialogue avec les mythes organisationnels. Les apports de notre terrain exploratoire, concernant ce mécanisme, nous mènent à nous intéresser plus précisément à certaines dimensions structurelles, remontant parfois aux jeunes années des officiers, lorsque les identités se forgent. En particulier, le cadre familial ou les activités de l'enfance et de l'adolescence semblent jouer un rôle.

Figure 23 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 5)



1. Qualification de l'équivocité ; de l'importance d'une dimension longitudinale

Dans cette partie, nous proposons de qualifier plus précisément les situations d'équivocité, ces moments dans lesquels l'acteur n'arrive pas, ou plus, à faire sens de son environnement, car celui-ci est changeant, nouveau, inattendu ou complexe à interpréter.

L'équivocité indique que la réalité peut être comprise ou interprétée de plusieurs façons, ce qui peut entraîner une rupture de sens lorsque l'individu ne parvient pas à surmonter cette situation (Weick, 1995 ; Weick & Sutcliffe, 2001). L'équivocité se matérialise par l'impossibilité de se remettre en action ou de faire face aux événements.

Notre recherche se concentre plus particulièrement sur deux unités opérationnelles : la Gendarmerie départementale et la Gendarmerie mobile. Cette approche vise à donner une cohérence au panel de personnes rencontrées et à multiplier les témoignages de situations de police et de maintien de l'ordre. Dans notre approche initiale, nous pensions en effet que ces moments étaient propices à l'équivocité. Sans doute étions-nous influencés par la narration que fait Weick (1993) de la catastrophe de Man Gulch[116], durant laquelle la quasi-totalité d'une brigade de pompiers a été décimée à l'été 1949 pour n'avoir pas su faire face à un incendie de type nouveau et ne pas avoir su faire sens des ordres de leur commandant.

Nous montrons que, chez nos répondants, les situations d'équivocité apparaissent principalement lorsque l'acteur est isolé, quand il n'arrive pas à créer l'échange, et relèvent davantage de perturbations dans le temps long plutôt que dans le temps court de l'action sur le terrain.

[116] Nous abordons ce point dans notre partie méthodologique et ne le détaillons donc pas de nouveau ici.

1.1 Des situations dans lesquelles l'inattendu est maîtrisé

Lors de nos premiers entretiens, nous souhaitions vivement aborder le sujet de l'équivocité en situation opérationnelle. Nos prises de contact, pour la plupart téléphoniques, suscitaient invariablement de grandes attentes de notre part. Cette première étape se voulait la plus courte possible pour ne pas influencer les répondants ou ne pas leur donner des pistes qui auraient pu les inciter à préparer des réponses conformes à nos attentes ou à une image d'eux-mêmes plus alignée à la vision qu'ils ont de leur rôle, plutôt que le réel reflet de leurs comportements et interprétations personnelles[117]. Dans la plupart des cas, dès cette première phase, les officiers se remémoraient assez rapidement des situations sur le terrain lors desquelles ils avaient dû faire face à l'équivoque et la surmonter (dans plus de 75% des cas, c'est-à-dire pour 34 répondants). Nous allions rapidement découvrir que l'équivocité que pouvaient engendrer ces situations était assez rapidement surmontée.

1.1.1 De l'importance de la formation

Une large majorité de répondants (70% des personnes) déclare s'être grandement appuyée sur les différentes formations suivies au cours de son cursus : les enquêtes judiciaires, le maintien de l'ordre ou l'intervention opérationnelle.

La formation procure des outils, des clés de comportement. Ces outils ne permettent pas d'avoir immanquablement les bonnes réponses aux situations rencontrées, mais de surmonter le risque d'incapacité à se mettre en action lorsque l'acteur est dépassé par une situation. Il ressort de 70% de nos échanges (31 répondants) que les décisions ne sont parfois pas les bonnes rétrospectivement (cinq cas), mais que la solide formation permet d'éviter que la rupture de sens ne s'installe dans la durée. Nous citons deux exemples de propos recueillis : le premier auprès d'un officier, « C2 » de groupement, c'est-à-dire un commandant en second de la Gendarmerie au niveau d'un département ; le second auprès d'un officier supérieur avec une expérience significative en matière d'enquêtes

[117] Sur ce point, voir notre méthodologie (chapitre 3).

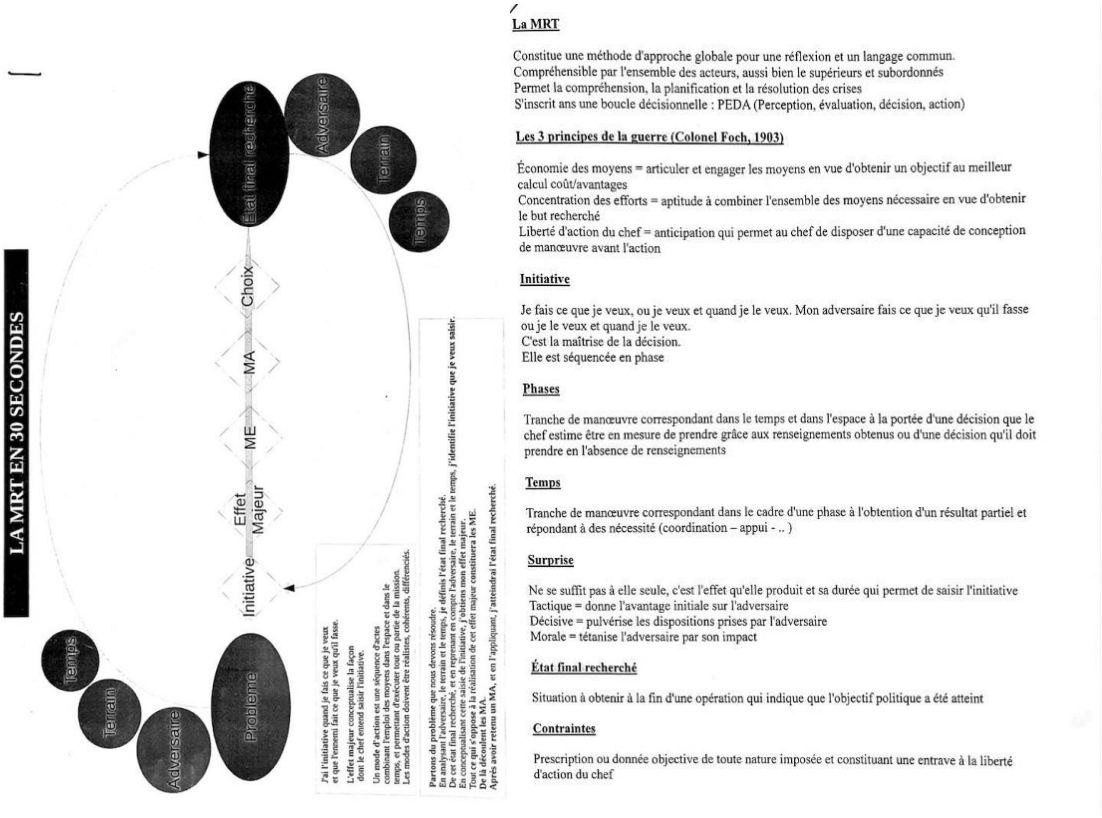
judiciaires :

> « Pour cette situation, comme pour tout un tas d'autres, on est formé. Donc je ne dis pas qu'on a toujours la réponse à tout. Mais en tout cas, on a une espèce de checklist d'un très grand nombre de choses. »

> « C'est très peu sur les situations opérationnelles, c'est-à-dire les situations (qui entraînent) une enquête de police judiciaire pour citer ce que je connais le mieux. (Par exemple) vous avez une bande de jeunes. Là, il y en a un qui poignarde l'autre. Là, vous avez un mort. Vous savez réagir. Il n'y a pas de souci. »

Nous présentons quelques documents de formation, sans visée exhaustive, qui nous ont été remis lors de nos entretiens. En particulier, la méthode « MRT » (Méthode de Raisonnement Tactique) a été évoquée dans plus d'un tiers des échanges. Nous ne la détaillons pas de manière plus précise, car nous ne présentons pas ces documents pour les discuter, mais pour illustrer notre propos. Nous précisons néanmoins qu'il s'agit d'une méthode de gestion de crise partagée au sein de l'institution. Cette méthode s'appuie sur des boucles décisionnelles itératives qui doivent permettre et faciliter la prise de décision et l'action.

Image 14 : La Méthode de Raisonnement Tactique



La MRT

Constitue une méthode d'approche globale pour une réflexion et un langage commun.
Compréhensible par l'ensemble des acteurs, aussi bien le supérieurs et subordonnés
Permet la compréhension, la planification et la résolution des crises
S'inscrit ans une boucle décisionnelle : PEDA (Perception, évaluation, décision, action)

Les 3 principes de la guerre (Colonel Foch, 1903)

Économie des moyens = articuler et engager les moyens en vue d'obtenir un objectif au meilleur calcul coût/avantages
Concentration des efforts = aptitude à combiner l'ensemble des moyens nécessaire en vue d'obtenir le but recherché
Liberté d'action du chef = anticipation qui permet au chef de disposer d'une capacité de conception de manœuvre avant l'action

Initiative

Je fais ce que je veux, ou je veux et quand je le veux. Mon adversaire fais ce que je veux qu'il fasse ou je le veux et quand je le veux.
C'est la maîtrise de la décision.
Elle est séquencée en phase

Phases

Tranche de manœuvre correspondant dans le temps et dans l'espace à la portée d'une décision que le chef estime être en mesure de prendre grâce aux renseignements obtenus ou d'une décision qu'il doit prendre en l'absence de renseignements

Temps

Tranche de manœuvre correspondant dans le cadre d'une phase à l'obtention d'un résultat partiel et répondant à des nécessité (coordination – appui - ..)

Surprise

Ne se suffit pas à elle seule, c'est l'effet qu'elle produit et sa durée qui permet de saisir l'initiative
Tactique = donne l'avantage initiale sur l'adversaire
Décisive = pulvérise les dispositions prises par l'adversaire
Morale = tétanise l'adversaire par son impact

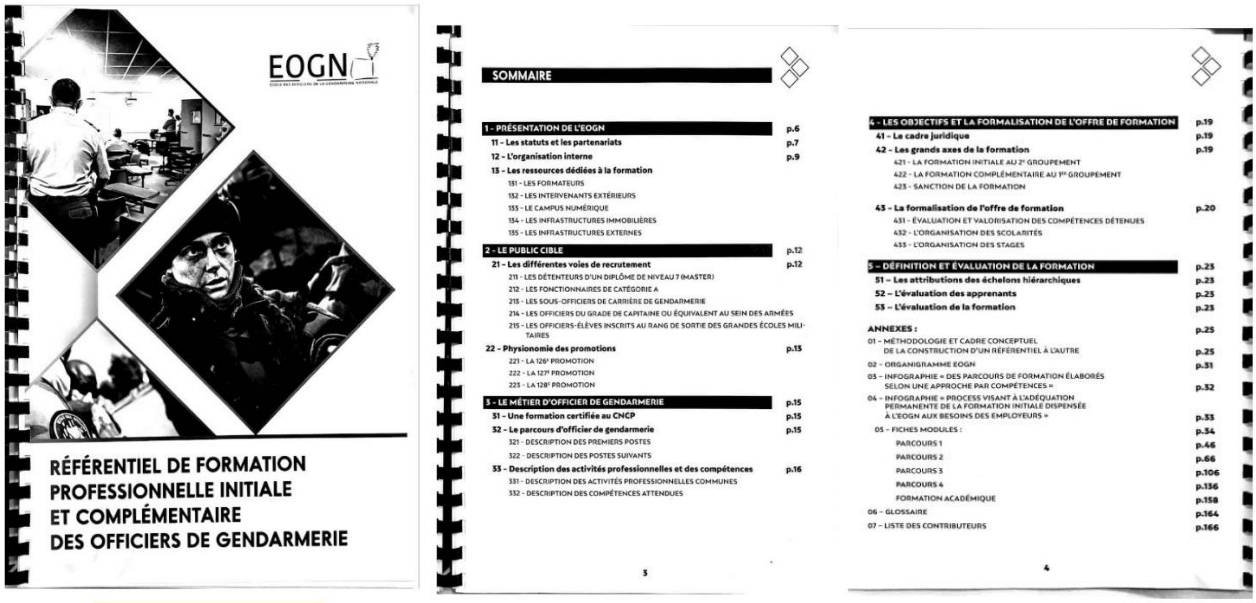
État final recherché

Situation à obtenir à la fin d'une opération qui indique que l'objectif politique a été atteint

Contraintes

Prescription ou donnée objective de toute nature imposée et constituant une entrave à la liberté d'action du chef

Image 15 : Référentiel de formation de la Gendarmerie



Certains officiers ont néanmoins décrit des situations opérationnelles dans lesquelles ils ne savaient comment se comporter. Nous allons voir que le temps, ou plus précisément, le manque de temps joue un rôle important.

1.1.2 Le manque de temps, ou l'urgence à agir, comme allié à la réduction de l'équivocité

L'analyse des situations opérationnelles qui nous ont été présentées spontanément comme des situations d'équivocité et donc de rupture de sens montre que celles-ci ont été surmontées presque immédiatement, empêchant l'équivocité d'exister ou de s'installer. Nous en présentons quelques exemples pour étayer notre propos.

Tout d'abord, celui d'une jeune lieutenante qui commande une brigade en zone périurbaine depuis deux ans lors de notre échange. Elle est universitaire. Les universitaires sont des officiers diplômés d'un master (de droit, dans le cas présent) qui passent le concours d'entrée à l'EOGN juste après leurs études. Il s'agit de son premier poste après les deux années de son cursus d'élève officier à l'école. Elle est donc militaire depuis moins de quatre ans :

> « Oui il y a des situations de doutes […]. Mais ça va souvent très vite […]. On est pris dans le feu de l'action. Mais on a nos outils. Une recherche de personnes, ce n'est pas la même chose qu'un vol à main armée. Ce n'est pas les mêmes procédures qu'on déroule. On est quand même aiguillé. »

Elle se réfère également aux formations comme guide d'action car, dans ces situations, l'action l'emporte souvent.

Le « C2 » qui nous expliquait précédemment l'importance de la formation nous parle néanmoins d'une situation qu'il qualifie de rupture de sens. Il se remémore l'une de ses toutes premières expériences, alors qu'il était jeune aspirant avec peu d'expérience : le crash du Concorde à Gonesse en 2000[118]. Cet événement

[118] L'accident du Concorde s'est produit le 25 juillet 2000. Un vol charter à destination de New York, s'est écrasé sur un hôtel à Gonesse, en Île-de-France, une minute et vingt-huit secondes après son décollage de l'aéroport de Paris Charles-De-Gaulle, provoquant la mort de 113 personnes : les 100 passagers (dont 96 Allemands) et 9 membres d'équipage, ainsi que 4 personnes au sol.
Source : « À Gonesse, les habitants se souviennent du jour où le Concorde est tombé. » *La Dépêche* du 29 janvier 2010, consulté le 29 mars 2023 à l'adresse https://www.ladepeche.fr/article/2010/01/29/767420-gonesse-habitants-souviennent-jour-concorde-est-tombe.html - LaDépêche.fr

tragique survient alors qu'il est en poste depuis quelques mois dans une brigade proche de l'événement. Il nous parle tout d'abord du contexte de l'époque, de son travail, et raconte qu'il est un peu désœuvré, car il n'est pas satisfait de ses missions :

> « […] on me fait le coup de l'arrivant, c'est-à-dire on prend tous les dossiers, dont tous les autres n'avaient pas envie, et on les confie au nouvel arrivant, en se disant : tiens, cadeaux de bienvenue. […]
>
> Interviewer : C'était quand même intéressant…
>
> Mais non, mais ça ne l'était pas du tout ! »

Il n'a quasiment pas d'expérience terrain, étant cantonné à des tâches administratives jusqu'alors et du fait de sa courte ancienneté dans l'organisation. Par un concours de circonstances, il est le seul officier disponible en ce mois de juillet 2000, lorsque survient le crash du Concorde :

> « C'est mon premier poste, j'étais dans mon septième mois de job […]. Je ne suis qu'aspirant à l'époque et je me retrouvais avec plein de gendarmes auxiliaires sous mes ordres […]. Je ne savais pas quoi faire, car je suis seul en plein mois de juillet. On a tous vite compris qu'il fallait qu'on fasse quelque chose. Donc on est parti avec des véhicules. Et tout d'un coup, on voit l'avion.
>
> Interviewer : Donc faire quelque chose c'était de monter en voiture ?
>
> Mais dans un premier temps, oui […]. On ne sait rien. Donc on suit la fumée, on se dit : il est par terre […]. On est les premiers […]. Je me souviens de la scène. C'est la dévastation, c'est-à-dire que tout (brûle), il y a des morts, évidemment, un peu partout, à des degrés divers.
>
> Interviewer : C'est-à-dire ?
>
> En fait, l'avion, au moment où il percute l'hôtel, se casse. Toute la partie avant va se fracasser dans un transformateur électrique. Donc, tous ceux qui se trouvaient dans cette partie-là […] meurent du choc. Ils ne sont ni brûlés ni rien […], donc visuellement, ils sont

> présentables. Et puis ensuite, le reste tombe dans l'hôtel. L'avion explose. Mais selon que les gens étaient plus ou moins à l'arrière, le degré de dégradation des corps était variable […]. »

À ce moment de l'échange, de nombreux éléments pouvant mener à une situation de rupture de sens sont réunis : événement hors du commun, inexpérience du responsable, mais également des équipes, et isolement, car les supérieurs ne sont pas disponibles :

> « Moi, je suis là, je suis plus gradé. J'ai avec moi une quarantaine de gendarmes auxiliaires. Il y en a qui étaient arrivés le 1er juillet, quelques jours auparavant. Et là, vous arrivez. Il y a donc cet avion qui brûle, un bâtiment complètement effondré. Des morts que vous voyez bien, il y a un bras par-ci, un corps par-là, et là, c'est le choc : l'ampleur du truc ! […] J'avais les larmes aux yeux. Il y avait tous ces morts. Mais sur le terrain, qu'est-ce qu'on fait ? Et il y a plusieurs minutes, un peu de désarroi. […] L'effet de sidération, etc. Et là, oui, là, vous avez le doute parce que vous dites « alors, on commence par quoi ? »

Néanmoins, la rupture de sens n'aura pas réellement lieu, ou du moins ne s'installera pas :

> « […] Et vous savez, il faut réagir vite parce qu'il va y avoir des autobus qui vont s'arrêter. Il va y avoir les autorités, la presse […]. Et donc je me souviens qu'il faut sécuriser les lieux. Et je donne des ordres pour le faire. Je demande qu'on déroule (de la rubalise), je poste mes gars à différents endroits, etc. »

D'autres récits ont été évoqués. Ils présentent comme point commun une stupéfaction ressentie au moment d'une situation inattendue ou encore jamais rencontrée. Cependant, cette stupéfaction est rapidement surmontée en se référant à des techniques étudiées, apprises et assimilées en formation ou plus simplement, comme évoquées par plusieurs répondants, avec du « bon sens » et l'impérieuse nécessité d'agir. Nous disposons de nombreux verbatims en ce sens. Ainsi, nous évoquons le cas d'un commandant d'escadron basé dans un

département d'outre-mer durant les manifestations des « gilets jaunes »[119], en 2018. Ce commandant deviendra un spécialiste des terrains opérationnels, et occupe un poste d'instructeur à l'EOGN qui enseigne précisément ce type de situation, au moment de notre rencontre. Il transmet son expérience aux nouveaux officiers. Il se remémore un ordre de rejoindre un point précis de l'île et se voit également nommé responsable de trois pelotons additionnels, dont un de véhicules blindés. C'est une situation nouvelle pour lui, dans un contexte d'urgence et de tensions exacerbées. On lui indique qu'il recevra ses consignes une fois arrivé sur place.

> « On arrive sur place… il n'y a pas de peloton ! Il y a des cailloux partout par terre, ce qui veut dire qu'il y a eu des affrontements, mais on ne voit pas de manifestants, on ne voit pas de gendarmes mobiles. Là, forcément, j'ai tout le monde qui me regarde, en plus, je n'ai pas une grande confiance en moi […] parce que je suis encore jeune en tant que commandant d'escadron. Je ne sais pas encore quelle est ma valeur. Là je me dis « qu'est-ce que je fais concrètement ? »

À ce moment du récit, une situation d'équivocité se dessine :

> « (J'ai un) gros moment de doute. J'essaie d'abord de réfléchir à ce qu'on attend de moi, à partir de la situation qui est face à moi, ce que je peux faire pour être utile. Je mets en place un dispositif, on va dire, en me servant de mes bases de formation. En prenant en compte l'environnement qui est devant nous, on arrive à entrer en contact avec l'autre unité […]. Finalement, il s'avère qu'on avait pour le coup bien agi. »

Nous pourrions multiplier les situations opérationnelles, dites de commandement, vécues comme des ruptures de sens ponctuelles, car 75% de notre panel nous en a proposé. Ces situations concernent des moments, des

[119] « Gilets jaunes » : à La Réunion, le mouvement débordé par des « cagoules noires ». *Le Monde* daté du 21 novembre 2018, consulté le 17 avril 2023 à l'adresse : https://www.lemonde.fr/societe/article/2018/11/21/gilets-jaunes-la-reunion-toujours-paralysee-et-ebranlee-par-des-violences_5386611_3224.html
Cf. note 121, également.

contextes, des faits particuliers. Néanmoins, nous constatons que cette rupture n'a pas réellement eu lieu dans ces cas précis, ou du moins l'équivocité a été surmontée très rapidement.

1.2 Des situations de rupture de sens inscrites dans le temps long

Si les situations de commandement, dans le temps court, que nous qualifions de verticales, peuvent susciter des situations de rupture de sens, celles-ci semblent avoir été surmontées rapidement. En revanche, nous montrons que des situations inscrites dans le temps long, celui de l'horizontalité, peuvent entraver la (re)mise en action. Ces situations relèvent bien souvent du management, plutôt que du commandement, selon les répondants. Nous entendons le management, ici, comme l'accompagnement d'équipes et de subordonnés, et la création de relations avec diverses parties prenantes, notamment les supérieurs hiérarchiques, pour atteindre des objectifs, souvent contradictoires, avec des moyens limités (Aubert et al., 2010 ; Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007). Ces situations semblent marquées, dans certains cas, par l'impossibilité d'échanger avec son entourage, en particulier avec ses collaborateurs ou ses supérieurs. La crainte des conséquences de ses actes est également particulièrement pénalisante, comme certains échanges le montrent. L'incompréhension de certaines décisions ou, parfois, la frustration vécue peut amener à une défiance. Finalement, nous relevons des aspects structurants, individuels qui peuvent être contrariés et influencer l'action.

1.2.1 Le sentiment d'isolement comme ennemi de l'action

L'isolement a été cité comme facteur aggravant (dans plus de 75% de nos échanges), voire déclencheur de la rupture de sens dans les situations de management présentées. Cette situation ne permet pas, notamment, de surmonter la crainte des conséquences négatives de l'action et maintient la situation de rupture de sens.

La dimension sociale et interactive du *sensemaking* invite l'acteur à échanger pour se sortir de cette impasse (Weick, 1995). Nous montrons que cet échange n'est pas toujours possible, par exemple lorsque l'acteur se trouve très isolé. Selon Weick, cette interaction peut également se faire avec soi-même. Néanmoins, les conséquences envisagées de son action ne permettent pas forcément au processus de se mettre en route ou plutôt, dans le cas présent, maintiennent l'acteur dans ses dilemmes incapacitants.

1.2.1.1 L'influence des conséquences de l'action et des (mauvaises) relations avec la hiérarchie

Le sentiment d'isolement est particulièrement ressenti lorsqu'une rupture s'instaure avec la hiérarchie. Environ 40% des officiers (18 répondants) nous ont parlé de situations dans lesquelles l'échange avec leur hiérarchie était devenu délicat, voire impossible.

Un officier nous parle de son premier commandement alors qu'il vient de quitter l'EOGN. Il doit faire face à une situation de management qui va se dégrader rapidement. Ses collaborateurs lui reprochent un manque d'équité à la suite d'une décision qu'il a prise – celle d'accorder à une cadre de son équipe, une sous-officière, de ne pas être d'astreinte le mercredi, car elle élève seule sa fille. Le capitaine découvrira plus tard que cette personne a un penchant manipulateur et utilise son statut de mère célibataire pour ne pas s'acquitter de sa tâche. Au moment de l'événement, c'est « en toute bonne foi » qu'il prend sa décision. Il n'y attache pas réellement d'importance, mais, après quelques semaines, la situation devient « intenable » selon ses propres dires. Des collaborateurs se sont plaints auprès de la hiérarchie militaire sans le prévenir. Le capitaine va faire l'objet d'une enquête interne et a l'impression de ne pas être écouté :

> « Intérieurement je suis, dégoûté. Enfin, on se dit punaise moi j'avais l'impression d'avoir du nez… je sentais beaucoup de défiance, et donc en fait on perd ses moyens. Enfin son rôle, sa crédibilité, son rôle de chef est sérieusement remis en cause. On est comme bloqué !
>
> Interviewer : Et votre hiérarchie ?

> (Ils ne veulent) pas d'embrouille.
>
> Interviewer : C'est-à-dire ?
>
> C'est simple, je suis seul au monde. Je n'arrive pas à échanger avec ma hiérarchie. »

Des situations similaires nous ont été présentées. Un autre officier, par exemple, a également dû faire face à une situation d'isolement ressenti sans pouvoir échanger avec sa hiérarchie. Dans son cas, celle-ci se déclenche après à une dénonciation par lettre anonyme :

> « […] la lettre anonyme, elle est arrivée sur le bureau du directeur général et donc c'est l'inspection qui a pris l'enquête avec une mention « suivi par le DG » […] et le commandant de région qui donne comme lettre de mission à douze officiers de procéder à l'enquête administrative […] Quand vous êtes commandant de compagnie, vous donnez sans compter et là, quand vous avez l'enquête administrative qui arrive, tout s'effondre ! Vous êtes seul. Impossible de comprendre et d'avoir la tête froide. »

Nous citons finalement un commandant qui n'arrive pas gérer sa relation avec un nouveau supérieur alors qu'il occupe son premier temps de commandement en Gendarmerie mobile :

> « Je ne me sens pas un chef exceptionnel […]. À la fin de cette première année, le commandant d'escadron s'en va, il est remplacé par un officier des armes, un militaire de l'armée qui ne connaît pas grand-chose à la Gendarmerie et ça se passe très, très mal […]. Du coup, problème dans mon commandement. Problème à m'imposer… Grosse crise. »

Cette rupture engendre une profonde remise en cause chez ce commandant, qu'il retrace sur près de deux années. Il envisage même de quitter l'armée :

> « Grosse crise. Qu'est-ce que je fais là ! J'ai failli partir […]. J'ai 24 ans, ça a duré deux ans, c'est long. Très long. […] Je me pose la question

> d'aller dans l'Éducation nationale, faire prof […]. Et puis, je me dis « attends la prochaine affectation, peut-être que ça va te plaire. »

Nous avons ainsi rencontré plusieurs situations (trente-quatre répondants) dans lesquelles l'individu se sent isolé et ne sait ni comment ni avec qui échanger, et dans lesquelles la relation au supérieur (dix-huit entretiens concernés) renforce encore la solitude. Il n'arrive plus à s'appuyer sur des dimensions individuelles identitaires, comme ses croyances et convictions. Il doute. Sa valeur professionnelle est mise en cause avant même parfois d'avoir été démontrée. Une fragilisation en découle et l'interaction avec soi-même est empêchée.

Outre la relation avec la ligne hiérarchique ascendante, la relation aux subordonnés, dans ces moments précis, a également été abordée lors de nos échanges.

1.2.1.2 L'influence de relations descendantes négatives

Le sentiment de solitude qui empêche la mise en action, notamment lorsque l'équipe s'oppose au chef, a été cité par environ 40 % des répondants (vingt personnes).

Nous présentons des éléments d'échanges que nous avons eus avec un lieutenant, commandant de brigade en milieu rural, que nous rencontrons dans sa caserne. Il nous consacrera près d'une demi-journée de son temps. Cet officier est entré en Gendarmerie à 18 ans en tant que gendarme adjoint volontaire et a passé deux ans au sein d'une brigade dans la banlieue parisienne. Puis il a réussi le concours de sous-officier, et a rejoint l'école des sous-officiers de Chaumont. Après sa scolarité, il passe quelques années en Gendarmerie mobile avant de tenter le concours d'officier et de rejoindre l'EOGN pour deux ans. Il présente donc une expérience déjà solide en Gendarmerie.

> « Je fais tout pour mes gars. Franchement, je me tue pour eux et je fais le pare-feu […]. Et le manque de reconnaissance d'une minorité, deux ou trois… mais c'est ceux-là à qui on donne la parole et qui ont une caisse de résonance parce que la majorité silencieuse qui est contente, elle ne dit rien […]. Et ça, on le prend en pleine tête, on le

> prend pour soi. Et ça, c'est des moments où on se dit « mais comment est-ce que je peux faire mieux, comment est-ce que je peux faire pour satisfaire tout le monde ? » Ça, c'est des moments de doute. Ça me bloque. Je ne sais pas (à qui) en parler. »

Un autre officier évoque également une situation managériale vécue à sa sortie d'école, alors qu'il est dans l'euphorie de sa première affectation :

> « […] c'était très compliqué. Parce que je découvre ce que c'est que de commander les vieux. Eh oui, la moyenne d'âge c'était 47 ans […]. Vous savez, après deux ans à l'école, on n'a qu'une seule envie, c'est de commander, on sort, on est tout feu tout flamme […]. On est idéaliste forcément « si tu marches devant, ils te dépasseront, si tu donnes ta main, ils te donneront leur peau » – c'est de Charles Péguy je crois –, « si tu critiques, ils démolissent. Si tu t'assois, ils se couchent, si tu flanches et si tu ralentis, ils s'arrêtent ». On a envie de croire à tout ça. »

Il ne parvient pas à collaborer avec son adjoint, un sous-officier avec une longue expérience, proche de la retraite et qui connaît parfaitement l'institution. La situation se dégrade progressivement :

> « […] Je dirais que la principale difficulté que j'ai rencontrée, c'est d'avoir un adjoint en fin de carrière, qui n'a plus d'envie […]. Alors je prends le commandement de gens qui, pareil, n'ont plus vraiment de motivation, plus de souffle, alors qu'il y a énormément à faire en matière de délinquance. »

Il prend alors une décision, en toute bonne foi selon lui, et après concertation – une décision qualifiée d'assez anecdotique, mais mal acceptée. Afin de rétablir la situation, il revient en arrière. La situation va alors déraper :

> « Sauf que les conséquences ont été désastreuses. […] Règlements de comptes […]. J'ai énormément perdu en crédibilité à ce moment-là parce que finalement, bah voilà, pour les uns, j'étais méchant et pour les autres, j'étais le faible. »

Pour sortir de ces impasses managériales, certains n'entrevoient d'autre issue que de réorienter leur action en se détachant de leur poste. L'action prend ainsi une autre orientation que celle de l'engagement. Un officier supérieur nous parle d'une crise managériale qui va se transformer en ce qu'il qualifie de « crise existentielle ». Il envisage même de quitter l'institution. Finalement, la réorientation de son action sera moins radicale : il candidate à l'École de guerre.

> « […] arrivée (d'un nouveau commandant) qui détruit tout quoi […]. Grosse, grosse crise. On avait monté un truc génial auquel tout le monde adhère et on nous demande de mettre en place une énorme bouse qu'on sera amené à améliorer. Et là, il y a une grosse cassure dans l'élan. Donc une crise existentielle de mon côté, qui me conduit non pas à me remettre en cause, enfin si un petit peu, mais surtout à me détacher de ma compagnie et à me refocaliser sur moi. En compagnie on n'existe plus en fait, on se donne, on vit pour sa compagnie. Donc je me détache de ma compagnie, je réussis l'École de guerre. »

Ces impasses managériales, conduisant à la rupture de sens, ont été développées dans près de la moitié (vingt-et-un répondants) de nos entretiens. Dans ces cas, l'action se réoriente sous différentes formes : désengagement, recentrage sur la sphère familiale, préparation d'un concours, affectation sur un nouveau poste ou, dans un quart de ces cas, « tenir bon » avec une forme de fatalisme. Nous creusons certaines de ces situations qui mènent à un sentiment d'incompréhension, un sentiment de ne plus être reconnu par l'organisation.

1.2.1.3 Le sentiment de ne pas être reconnu et soutenu par l'organisation

Cette incompréhension peut engendrer une remise en cause de l'institution tout entière, dans une dizaine de cas. Une commandante se remémore un premier poste de commandement avec « douleur ». Elle subit une dénonciation anonyme pour des pratiques managériales non conformes selon ses détracteurs et fait l'objet d'une procédure d'enquête :

> « Du jour au lendemain, deux colonels descendent pour procéder à des auditions de tous les gendarmes de la brigade […] (mon supérieur me dit) qu'il n'est pas au courant. Il me dit juste que certains ont fait part d'un mal-être […]. Enfin j'ai découvert, après, qu'il y a quatre gendarmes qui ont écrit un compte-rendu se plaignant de certaines choses […]. Moi aussi je suis auditionnée, mais moi je suis convoquée, moi je dois aller au groupement voir le patron. »

La situation s'installe dans le temps, plusieurs semaines. L'officier perd peu à peu confiance. Elle ne sait plus comment agir :

> « […] tout ça dure quasiment deux mois. Je suis dans le flou. […] En fait (je découvre qu'on me reprochait d'avoir été trop présente et d'avoir pris la place des gradés, notamment de la strate des adjudants. […] C'est dur parce que pendant trois ans et demi, tout se passe bien et en trois mois vous devenez un tyran ! »

Ce n'est que rétrospectivement qu'elle comprendra ce qui s'est passé :

> « Ce qui s'est passé, c'est clairement quatre insatisfaits qui ont lancé le truc. Des gens qui avaient un profil (défaillant) qui n'avait pas été traité jusque-là. […] C'était de l'incompétence ! »

À ce moment, elle envisage de réorienter sa carrière :

> « En réflexion… Disons que la possibilité de ne pas finir ma carrière professionnelle en Gendarmerie, je ne l'avais jamais envisagée. Là je l'ai envisagée. […] »

Les situations présentées ont pour point commun de ne pas permettre ou de contrarier le processus interactionniste de création tel que décrit par Weick (1995). En effet, la dimension sociale et interactive du *sensemaking* invite l'acteur à échanger pour se sortir de cette impasse. Néanmoins, les conséquences de l'action ne permettent pas nécessairement au processus de se mettre en route ou plutôt, dans le cas présent, ils maintiennent l'acteur dans ses dilemmes incapacitants. Nous relevons également que l'action sera finalement dictée par des convictions, des valeurs ou des croyances individuelles.

Nous explorons les raisons de ces situations de rupture de sens. Pourquoi la situation s'installe-t-elle ?

1.2.2 Le manque de compétences managériales, réel ou ressenti

Notre codage catégoriel renvoie à des dimensions individuelles centrées autour des compétences, ou plus précisément du manque ressenti de compétences. Le manque d'expérience managériale, l'incapacité à se faire comprendre ou à mettre en avant ses qualités et mérites peuvent engendrer des situations de rupture de sens. Ce phénomène se produit notamment lors de la prise d'un nouveau poste.

La prise de poste est vécue, rétrospectivement, par plus de la moitié des répondants (vingt-trois personnes) comme une situation compliquée dans laquelle il a fallu trouver des ressorts individuels profonds pour se mettre en action.

> « J'ai eu des moments dans ma carrière où, effectivement, je me suis senti un peu déstabilisé parce que pas sur une de mes bases. Ça m'est arrivé pas plus tard que quand j'ai été affecté ici dans le département, parce que (je n'avais) pas de maîtrise précise des contenus […]. C'est parfois compliqué. »

Ce sentiment de manque d'expérience, notamment lors d'une nouvelle affectation, peut être renforcé par la frustration lorsque celui-ci ne correspond pas aux attentes individuelles :

> « Quand on me dit que je ne vais pas faire ce que j'étais programmé pour faire, il faut faire la bascule dans la tête. Parce que pendant des mois, je m'étais préparé psychologiquement à faire un boulot bien précis. Et ça on me le dit deux jours avant […]. Et là, je leur dis « attendez, quelle est ma légitimité dans le poste ? » […]. « De toute façon, vous n'avez pas le choix, il faut que ça se passe. »

La frustration, voire l'agacement, fait suite à l'incompréhension. Un désengagement temporaire s'ensuit :

> « Alors j'y vais. […] Du coup, il y a plusieurs semaines de vrais doutes où je me dis, mais qu'est-ce que je fais là ! Mais là pour le coup je ne suis pas de bonne humeur. Je suis attentiste un peu parce que je ne sais pas exactement ce qu'on veut de moi et personne ne me le dit. »

Le manque de compétences managériales peut se traduire par un manque de recul quant aux attentes individuelles, et engendrer des situations d'incompréhension et d'incapacité à se mettre en action.

Notre travail d'analyse montre des situations de rupture de sens qui s'inscrivent dans le temps long et relèvent davantage de situations managériales que de commandement, dans le temps court. Des faits auxquels on accorde peu d'importance de prime abord peuvent engendrer des remises en cause profondes. Le manque de compétences en la matière est ressorti dans plus de la moitié de nos échanges.

Nous mettons également en évidence une dimension particulière, celle de la prise en compte de dimensions individuelles.

1.2.3 La rupture avec des dimensions individuelles

Après avoir décrit des situations de rupture de sens, nous proposons des pistes complémentaires quant aux causes et aux mécanismes à l'œuvre, relevant de dimensions individuelles.

1.2.3.1 Des dimensions individuelles qui entravent la mise en action

Nous avons rencontré plusieurs situations dans lesquelles des dimensions individuelles, comme des convictions et/ou des valeurs individuelles ont entravé l'action. Nous relevons ce type de situation dans près de 40 % de nos échanges.

Pour illustrer ce propos, nous citons une situation particulière, celle d'un officier supérieur qui nous a fait part de sa difficulté à renoncer à ses convictions ou, dans

d'autres cas, à accepter certaines injonctions contradictoires. Cet officier développe très jeune une vocation pour l'armée et part étudier dans un lycée militaire dès son adolescence. Il nous parle d'une expérience particulière au cours de laquelle il doit mettre en place un nouveau processus de sécurité à l'échelle nationale. Il est alors affecté dans un ministère.

> « C'était un sujet extrêmement complexe. Je n'avais pas la moindre idée (de ce qu'il recouvrait) puisque je suis arrivé (au ministère) en 2016 et la loi était sortie le 18 juin 2016 […] et donc en septembre, il fallait que je commence à mettre en œuvre tout ça. »

L'officier se met en action en usant de son bon sens, mais rencontre des difficultés : « j'ai entamé une série de réunions où j'essayais de voir. Mais à vrai dire, je ne m'en sortais pas ». C'est à ce moment qu'il reçoit des consignes qui vont le dérouter encore davantage : ses supérieurs lui demandent de « lever le pied ».

> « En fait, je commençais à agacer tout le monde […] c'était quelque chose qui était extrêmement difficile pour moi. En tant que militaire, le chef m'a donné une mission, je remplis la mission. Point. »

Des dimensions personnelles autour de son engagement l'empêchent, selon ses propres dires, d'accepter la consigne de son supérieur. Cette acceptation permettrait pourtant de se mettre en action en réduisant l'équivocité de la situation (en l'occurrence, de ne pas surréagir ou de « lever le pied », dans le cas présent).

Nous avons également rencontré dans plusieurs échanges, environ une dizaine, le cas de l'ordre qualifié de non acceptable par nos interlocuteurs. Un officier de Gendarmerie mobile nous parle d'une situation bien particulière pendant le mouvement des « gilets jaunes »[120] durant lequel il commande un escadron

[120] Le mouvement des « gilets jaunes » est un mouvement de protestation apparu en France en octobre 2018, qui trouve son origine dans la diffusion d'appels à manifester contre l'augmentation du prix des carburants automobiles issue de la hausse de la taxe intérieure de consommation sur les produits énergétiques (TICPE). Ce mouvement prendra fin avec le premier confinement lié à la pandémie de Covid-19 (mars 2020) et ne reprendra que

particulièrement exposé aux événements. Il se voit assigner une mission de maintien de l'ordre sur les Champs-Élysées à Paris :

> « J'ai eu à commander, durant la période de gilets jaunes, une unité de maintien de l'ordre avec un taux d'engagement que je n'ai jamais connu, moi, en 15 ans de Gendarmerie mobile. Je n'avais jamais vu ça. […]
>
> Interviewer : Qu'appelez-vous taux d'engagement ?
>
> C'est le nombre de jours sur le terrain. On est monté à 237 jours la dernière année. […] Et ça, c'est gigantesque. […] Et puis, on a été exposé à une violence telle que je n'en avais jamais vue. […] La plus belle avenue au monde, ruinée, complètement ruinée. Déjà, les gens qui ont des larmes aux yeux quand vous passez là. Et puis on a eu la casse. J'ai eu (des) personnes blessées, un de mes officiers qui tombe, il a deux vertèbres brisées d'un coup de pavé. »

À un moment précis, le commandant reçoit un ordre qu'il ne peut accepter, car il ne correspond pas à son analyse de la situation :

> « […] Donc, on a renvoyé les unités les unes après les autres (sur l'Arc de Triomphe), sauf qu'on n'est pas arrivé en masse. On est arrivés perlés […]. On s'est fait étriller. »

Cet exemple est particulièrement intéressant, car nous relevons une situation de rupture de sens sur le terrain, en situation de commandement, qui n'est pas provoquée par l'incapacité à gérer la situation, mais par un acte de management d'un supérieur. Nous essayons de mieux comprendre la consigne donnée à ce moment à notre officier :

> « Interviewer : Si je comprends bien, vous recevez un ordre qui n'a pas de sens ?

sporadiquement par la suite. Source : « Les Gilets jaunes étaient sortis pour beaucoup moins que ça », *Le Monde* daté du 1er juillet 2022, consulté le 23 mai 2023 à l'adresse https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/07/01/les-gilets-jaunes-etaient-sortis-pour-beaucoup-moins-que-ca_6132891_3234.html

> Pour moi, c'est un ordre qui n'a pas de sens. D'ailleurs, je le sens, mes hommes le sentent, on n'est pas en sécurité et à un moment, ce qui doit arriver arrive […] je suis avec un commissaire de police et là, je vois mon unité qui commence à être attaquée. Je mets tous mes véhicules (en) barrage […]. On est resté à peine 30 secondes. Avec le commissaire, on se regarde, on se dit « on s'en va ».
>
> Interviewer : Donc vous désobéissez ?
>
> … (Hésitation), (Silence), (Sourire). »

Ces cas nous permettent de mieux comprendre certaines situations de rupture de sens, lorsque des valeurs ou convictions personnelles se heurtent à des demandes non conformes à ce que les individus souhaiteraient faire. Des aspects organisationnels comme une forme de « droit à la désobéissance » semblent permettre de surmonter ces moments, en incitant à suivre ses convictions.

1.2.3.2 L'affectation à un poste non souhaité

Nous avons été intéressé de découvrir une circonstance bien particulière de rupture de sens : l'affectation dans un poste non souhaité. Plus de la moitié des répondants (23 personnes) nous ont décrit des postes dits d'environnement qui, pour la plupart, ne correspondent pas à leurs attentes et sont cause de désarroi. L'un d'eux explique : « je suis venu en Gendarmerie pour commander, pas pour remplir des fiches ! ».

Un poste d'environnement se trouve dans une administration centrale et requiert la mise en œuvre de qualités d'analyse ou de formation, par opposition au commandement. Or le commandement a été cité comme source de motivation et d'engagement par plus de 90 % de notre panel. Nous en présentons un exemple :

> « (ça a été) une grande claque, grande claque ! […] Il me faut beaucoup de temps à la digérer. Le sentiment d'être déjà pris pour un idiot. […] je pense que la première réaction c'est la colère. En fait, la notion de ne pas être reconnu, d'être pris pour un idiot. Forcément un peu de vanité aussi […]. Pourquoi on me fait ça, à moi ? […]

> Ensuite vient le sentiment un petit peu de honte […] par rapport à ses camarades […] il y a une rage intérieure […].
>
> Interviewer : Vous diriez que ça a duré combien de temps ?
>
> Neuf mois.
>
> Interviewer : C'est très précis.
>
> En fait ça fait neuf mois que je suis là ! »

Nous produisons un autre témoignage, celui d'un officier supérieur. Il arrive au terme de son commandement de groupement[121], poste qu'il a convoité ardemment dès le début de sa carrière et qu'il qualifie de « (ma) plus belle expérience ». Il nous dit « en fait lorsque vous êtes officier, on vous programme quelque part pour ce poste : celui de commandant de groupement ». Après plusieurs pistes, le gestionnaire de carrière lui propose de se consacrer à une thèse de recherche, pendant un an, en autonomie. Il nous parle du « vertige » qu'il a vécu :

> « Le plus marquant est l'après-groupement. Je me suis retrouvé auditeur à l'IFMI, c'est une formation en *part time*, donc globalement, une semaine par mois. (Nous sommes) deux officiers, un officier de l'armée de terre et moi, qui suivons ce parcours doctorant. On se retrouvait seuls […]. Pas de bureau, plus de téléphone de service, plus de point d'accès et de poste de travail pour accéder aux gendarmeries. C'est la solitude totale.
>
> Interviewer : On vous sort quasiment de l'institution ?
>
> C'est ça. J'allais travailler à la médiathèque de la ville. Surtout quand on sort d'une période qui est dense. Ça a duré six mois.
>
> Interviewer : Vous n'êtes même plus colonel.

[121] Le commandant de groupement a autorité sur les différentes unités de Gendarmerie d'un département.

> Effectivement on peut le voir comme ça. (Silence) C'était… compliqué… (Silence). »

Un autre officier, affecté à un poste d'environnement, nous décrit son travail :

> « Là je m'occupe de qualité […], de process et procédures…
>
> Interviewer : On est assez éloigné de…
>
> Ce n'est pas mon métier. Je ne connais absolument pas ce métier. Il faut arriver à se remettre en action. Pas facile.
>
> Interviewer : C'est souvent passionnant ?
>
> Non. (Rire) »

Plus généralement, nous avons rencontré vingt-deux officiers affectés à des postes d'environnement au moment de notre échange ; pour la plupart, ils nous ont décrit des situations semblables. Ces affectations ont été suivies de plusieurs mois de flottement, voire d'incapacité à réellement prendre leur poste. Certaines personnes nous ont même avoué avoir envisagé de quitter l'institution à ce moment-là, car leurs attentes n'étaient plus satisfaites. Un sentiment de trahison des idéaux projetés sur une carrière en Gendarmerie semble poindre.

La gestion de la frustration individuelle ou du manque de reconnaissance ressenti peut transformer l'action. Nous relevons deux grandes catégories de frustration individuelle, vécus comme des échecs, relevant de ce ressort : l'affectation à un poste non voulu, souvent un poste d'environnement comme vu précédemment, et l'évolution en grade trop lente. Lorsque nous avons expliqué ce que le terme « rupture de sens » recouvrait, cinq officiers nous ont parlé spontanément de la frustration vécue lorsqu'ils n'ont pas été « accrochés » au tableau d'avancement, c'est-à-dire lorsqu'ils n'ont pas été promus au grade supérieur alors que leur ancienneté et leur expérience le permettaient.

> « J'ai eu une grosse désillusion quant à ma non-inscription au tableau d'avancement, j'en ai voulu à la terre entière […]. Et tout particulièrement à mes chefs, parce que ce sont eux qui soutiennent normalement. J'étais très amer. »

> « J'étais dans l'incompréhension. Parce que j'ai toujours servi honnêtement mes chefs et personne ne s'est jamais plaint de mes services, y compris dans des postes plutôt atypiques […]. Et là, j'arrive dans un monde que je connais, normalement, puisque c'est la Gendarmerie. […] Tout d'un coup, j'ai l'impression de ne plus être compris ou de ne plus être intéressant. »

Cette partie nous permet de mieux appréhender la notion d'équivocité telle que vécue ou ressentie par l'individu. Une distinction semble s'opérer entre les actions de commandement, sur le terrain, dans un temps court, comme le maintien de l'ordre ou l'intervention opérationnelle, et des situations de management inscrites dans la durée. Une dimension longitudinale apparaît. Les situations de rupture de sens et l'incapacité à réduire l'équivocité semblent s'installer davantage dans ce deuxième cas. Des dimensions individuelles ont également été relevées (incapacité de renoncer à des valeurs ou convictions, refus d'obéir à des ordres jugés inadaptés, affectation à des postes non souhaités), qui entravent le processus interactionniste social et itératif du *sensemaking* ou, au contraire, orientent l'action dans un sens non prévu – comme le désengagement.

2. Analyse de la relation aux mythes organisationnels

Après ce travail de qualification des situations d'équivocité, nous cherchons à comprendre plus précisément le rôle des mythes organisationnels : dans quelle mesure les acteurs les mobilisent-ils, dans ces moments particuliers ?

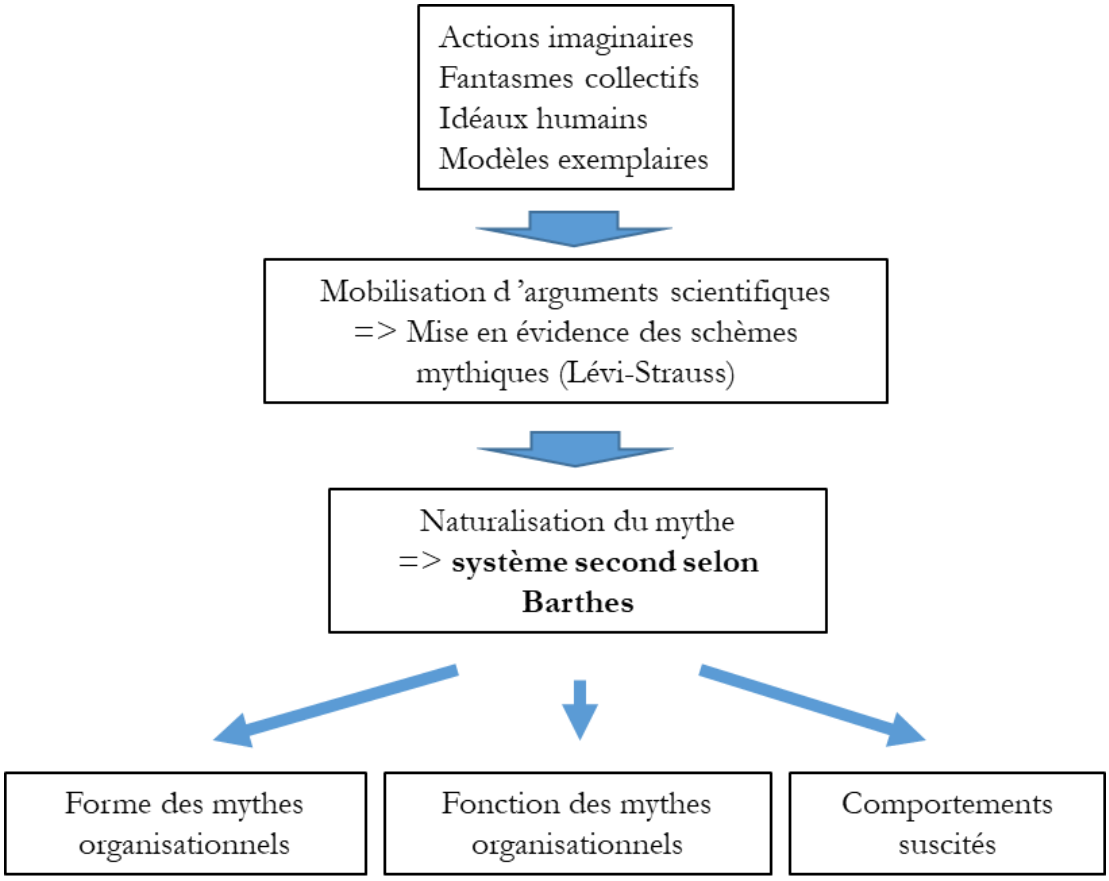
Nous les définissons tout d'abord dans le cadre de la Gendarmerie, en utilisant notre modèle de naturalisation des mythes organisationnels (2.1). Nous notons des divergences avec les apports de notre terrain exploratoire et mettons également en lumière un schème dominant, celui de l'engagement. Puis, nous explorons l'importance des rites ou traditions (2.2). Ce travail souligne des différences notables entre nos deux terrains de recherche. En effet, si les rites et les mythes organisationnels relevant du service, de l'abnégation, et du commandement – que nous mettons en lien avec le schème de l'engagement –

sont largement repris dans la Gendarmerie, il n'est fait que peu mention des grands personnages, illustres anciens ou héros de l'organisation, à l'inverse de Dimension 4.

2.1 Caractérisation des mythes organisationnels dans la Gendarmerie

Notre étude au sein de Dimension 4 nous a permis de confirmer notre intuition initiale : nous pouvons identifier des mythes organisationnels tels que nous les définissons dans notre cadre conceptuel et ceux-ci peuvent être convoqués en situation d'équivocité. Nous avons présenté un processus de construction et de naturalisation des mythes organisationnels. Nous reprenons ce même processus pour le mettre à l'épreuve de la Gendarmerie nationale.

Figure 24 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (résultat du chapitre 4)



2.1.1 Le rôle ambigu des héros et des récits organisationnels sur les actions passées

La Gendarmerie est une organisation traversée par de grandes figures, des récits historiques, des actions d'éclat et des lieux, objets et rites chargés de symboles. Les lieux d'exercice de la mission comme les casernes, les bâtiments, les salles, les places d'armes, etc., portent bien souvent le nom d'illustres membres du passé. Des faits d'armes sont rappelés tant sur les lieux de leur accomplissement que lors de cérémonies. Plus de la moitié de nos répondants déclarent spontanément un intérêt pour l'histoire en général, et plus particulièrement pour celle de la Gendarmerie. Nous nous attendions donc à observer l'importance des mythes organisationnels autour de ces grands récits institutionnels ou autour d'illustres anciens, comme ce fut le cas chez Dimension 4.

Or nous constatons que le processus de naturalisation de ces mythes organisationnels est plus complexe, au sein de la Gendarmerie nationale. Nous présentons quelques verbatims pour l'illustrer.

> « Avec moi, vous aurez un peu de souci sur ces grands héros et récits de la Gendarmerie. Je suis très bien dans ma culture générale dans le monde d'aujourd'hui. »
>
> « Moi, je n'ai pas de vrais héros […] Je ne suis pas dans l'adoration de quelqu'un en particulier pour quelque chose. Je suis un homme de la structure. »
>
> « Avec moi, vous n'allez pas avoir de chance, je suis sûr que mes collègues en ont abondamment parlé, mais moi, tous ces « héros » ils ne me parlent pas. »
>
> « Ce ne sont pas des héros auxquels je m'identifie, ni même qui m'inspirent dans mon action. »

Pourtant, nous pouvons réellement parler de mobilisation d'arguments scientifiques pour les faire vivre. Ces grands personnages et leurs grands faits d'armes sont abondamment documentés et communiqués. À titre d'exemple, le musée de la Gendarmerie nationale est implanté au sein même de l'EOGN, lieu

emblématique et important dans la carrière des officiers, puisqu'ils y suivent tous leur formation initiale et reviennent pour différentes formations au cours de leur carrière.

Image 16 : Musée de la Gendarmerie nationale de Melun

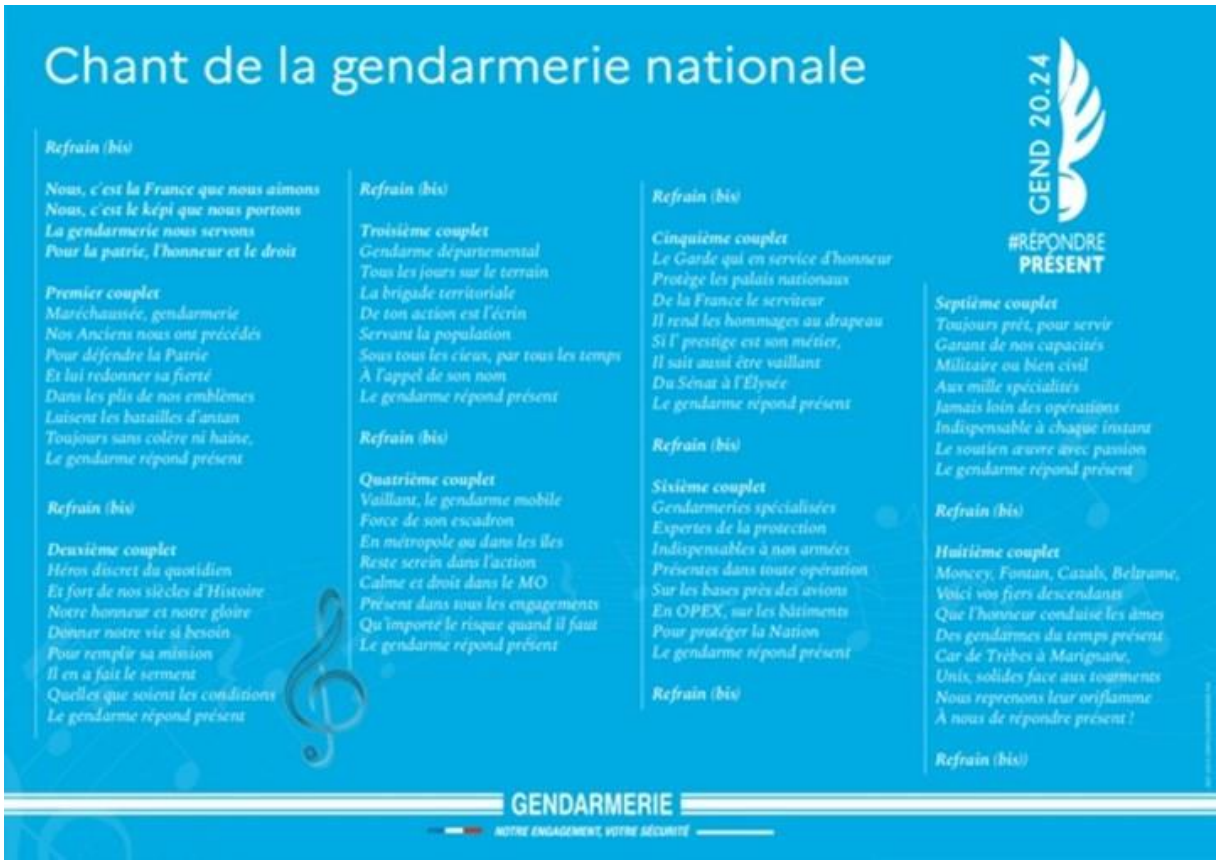
Source : P. Fleurentdidier

Le musée est vu comme un objet de fierté. Un commandant nous explique qu'il en a fait un passage obligé et attendu, lorsqu'il reçoit de la visite d'amis ou de membres de sa famille :

> « Je suis fier de l'histoire de mon arme. Je suis fier de présenter le musée à mes connaissances ou à ma famille. Mais, je ne peux pas dire que le musée m'inspire dans ma façon d'être au quotidien. Moi, je reste très focalisé sur le pragmatisme. »

Nous retrouvons des mécanismes semblables à ceux que nous avons décrits précédemment chez Dimension 4. Les grands récits sont rappelés lors des cérémonies et mis en scènes sous forme d'artefacts. Nous présentons le chant de la Gendarmerie nationale, création récente de 2021 : ce chant consacre une strophe à l'évocation de ses illustres membres érigés en modèles d'action « Moncey, Fontan, Cazals, Beltrame, voici vos fiers descendants » (huitième couplet).

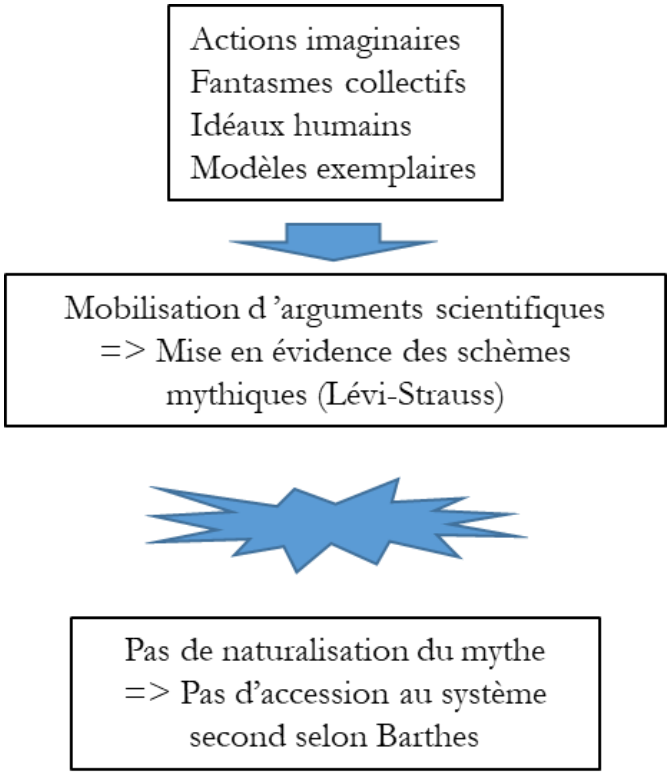
Image 17 : Le chant de la Gendarmerie nationale



Source : Gendinfo

Pourtant, la naturalisation des mythes organisationnels ne semble pas opérer dans les éléments que nous venons de décrire. Les récits, artefacts et rites ne sont pas rejetés, loin de là, car ils font partie d'une culture accueillie favorablement. Mais ils n'accèdent pas au système second tel que nous le comprenons.

Figure 25 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels appliqué aux actions illustres passées en Gendarmerie



Nous proposons une piste d'explication : les schèmes dominants dans la Gendarmerie et surtout, des dimensions individuelles propres aux officiers rencontrés s'alignent moins avec des mythes organisationnels autour des illustres anciens et des actions d'éclat que ce que nous pouvions voir chez Dimension 4. Dans ce dernier cas, le schème dominant de la performance essentiellement individuelle était parfaitement en lien avec les attentes, les valeurs et les modèles de comportement des acteurs. Cet alignement est moins évident dans la Gendarmerie, avec un schème dominant qui relève davantage de l'engagement au service du collectif, ainsi que nous allons le voir.

Pour la grande majorité des interviewés sur le deuxième terrain de recherche, les « héros » relèvent du récit, utile et intéressant, mais ne constituent pas un mythe organisationnel mobilisé pour agir.

2.1.2. Des mythes organisationnels autour de l'engagement

L'énoncé de notre sujet a invariablement suscité de l'intérêt auprès des officiers, dès la prise de contact. Des mythes organisationnels ou des objets qualifiés comme tels ont spontanément été cités dans la plupart de nos entretiens.

2.1.2.1 Mythes organisationnels et valeurs

Les mythes organisationnels cités relèvent, dans la majorité des cas, de valeurs – des valeurs intemporelles comme sorte de « code d'honneur » (expression citée à quatre reprises). Nous présentons les valeurs qui ressortent de notre codage.

L'ancrage dans le territoire, au plus proche des populations et des troupes, est mentionné par plus de la moitié des répondants. Une expression résume cette valeur : « la Gendarmerie, une force humaine ». Un officier supérieur nous en livre son interprétation personnelle :

> « La Gendarmerie « force humaine » […] c'est très important. C'est rentré vraiment dans la mythologie de la Gendarmerie ça. C'est quasiment le mythe le plus important
>
> Interviewer : Vous faites quoi vous de ce mythe-là ?
>
> J'essaie de l'appliquer, ça m'inspire dans mon quotidien. Parce qu'il me parle, parce que mes tripes y adhèrent. Je l'entends quand j'ai 13 ans et ça n'a pas changé […] avec l'âge on désacralise certaines choses, mais non, le côté humain avant tout n'est jamais descendu de son piédestal. »

Cette force humaine est mise en lien avec la croyance religieuse, dans certains cas. Près d'un tiers de nos répondants font un lien entre leur engagement et leur foi religieuse. « Mais la croyance m'a été imposée dans ma culture […]. Je l'ai conservée comme guide sur certaines valeurs, comme par exemple le partage. »

Parmi les valeurs importantes, la loyauté est également ressortie de manière notoire. Une loyauté acceptée, presque vénérée, qui permet de faire le lien avec des dimensions personnelles et de se mettre en action. Un lieutenant,

commandant d'une troupe d'intervention, nous parle de la loyauté comme guide à l'action :

> « Moi, je serai toujours loyal.
>
> Interviewer : À quoi ?
>
> Au chef, à la parole donnée.
>
> Interviewer : Mais le chef, ce n'est pas un surhomme.
>
> Non, ce n'est pas un surhomme. […] je serai loyal proposant plutôt de faire différemment. Et s'il me dit « oui, mais je n'ai pas le choix » […] même si je ne suis pas d'accord avec la façon de le faire, je vais tout mettre en œuvre pour pouvoir atteindre l'objectif tant que ce qu'il me demande de faire ne touche pas à au cadre légal, à l'éthique ou à la sécurité de mes hommes. »

Comme la gendarmerie est vécue comme une gardienne de la République et une gardienne des lois, une tension apparaît entre loyauté, valeur largement reprise et résistance, voire désobéissance. Un mythe organisationnel particulier illustre ce propos, celui des « baïonnettes intelligentes », qui permet de surmonter le dilemme de la loyauté en invoquant le recul, la prise de distance et l'autonomie dans la décision. Un commandant de groupement nous parle de son interprétation de l'engagement et du droit à désobéir :

> « Interviewer : Vous me parliez de votre visite au Mémorial de la Shoah…
>
> C'est que ces actions où j'estime qu'il est de mon devoir de résister se concrétisaient dans un événement historique. Il est exposé une situation dans laquelle un (gendarme) commandant de compagnie, celui de Grenoble en 1942, après les lois d'août 1942, donne des ordres pour aller arrêter les israélites. […] Vous avez d'un côté, si vous voulez, des gens qui ont appliqué les ordres, qui ont appliqué la loi et de l'autre côté, quelqu'un qui manifestement a désobéi, a sauvé des vies humaines, est allé en contradiction avec ces règlements, avec les ordres, avec les directives, avec la loi. C'est à lui qu'il faut ressembler.

Être capable de résister […], c'est porteur d'espérance. »

Ainsi, ce sont principalement des valeurs autour de la notion d'engagement, qui font l'objet d'un processus de naturalisation des mythes organisationnels. Nous le définissons à la fois comme un acte par lequel on s'engage à accomplir une promesse, un serment. Un lien se crée, il convient d'y faire honneur. L'engagement désigne également l'implication physique dans l'action. Ces différentes dimensions ressortent sensiblement de notre analyse. Cet engagement revêt plusieurs formes. Le service du citoyen en est une dimension importante, une sorte de contrat originel qui implique une disponibilité totale. L'engagement englobe des valeurs et concepts tels que l'abnégation, le service des autres - voire de don de soi -, la loyauté, le courage ou encore la résistance.

Les mythes organisationnels qui en découlent prennent la forme de récits, de verbatims inscrits dans les lieux d'exercice de la fonction et sont rappelés régulièrement aux membres de l'institution. Ils ont été cités par de nombreux officiers (plus de 30 répondants) comme des guides, des réserves de sens qui permettent de surmonter des situations de doute, d'incompréhension, voire d'injustice. À un officier qui nous expliquait avoir été « lâché » par sa hiérarchie, nous demandions :

« Interviewer : (Dans cette situation) avez-vous eu envie de quitter l'institution ?

J'avoue que l'idée m'a traversé la tête. Je ne savais plus que faire. Pendant des jours et de jours…

Interviewer : Et ?

Et en fait, vous voyez, je vous parlais de « force humaine », de servir. Je me suis dit « je suis tombé sur deux trois (officiers) qui ont causé cette situation ». Mais en fait ça ne remet pas en cause la Gendarmerie. Ça ne remet pas en cause mon engagement.

Interviewer : Et ?

Eh bien c'est ça qui m'a permis de me relancer. J'en suis sûr. »

Dans ce cas, les mythes organisationnels ont permis l'action. De nombreux officiers ont, dans des situations semblables, abordé un mythe organisationnel particulier, celui de la Gendarmerie.

2.1.2.2 Le mythe organisationnel de la Gendarmerie

Près des deux tiers des répondants (vingt-neuf) nous ont parlé du « mythe de la Gendarmerie ». L'institution en elle-même relève d'un mythe organisationnel, tel que défini dans notre cadre conceptuel – un mythe qui dépasse ses membres. L'engagement, l'abnégation, mais également la fierté ou, pour certains, la capacité à répondre à leurs attentes profondes (points que nous creuserons plus avant en partie 3 de ce chapitre) participent du processus de naturalisation.

> « Et donc on l'accepte quand on rentre dans la Gendarmerie. Je ne dis pas qu'on se dissout dans la Gendarmerie, mais la Gendarmerie doit rester plus forte que nous. […] (l'institution) doit nous animer au-delà des convictions propres qu'on peut avoir. On a le droit d'avoir, nos convictions, d'avoir nos opinions, etc. Mais à un moment donné, ce qui prime, ça nous dépasse. […] ne pas justement risquer de faire quelque chose d'individuel qui pourrait avoir des conséquences qui nous dépasseraient, y compris sur les autres. »

> « J'aime l'histoire et il y a quand même une période que je trouve profondément marquante, c'est la période de l'Occupation, donc la Deuxième Guerre mondiale, dans son déroulement, mais aussi dans ses conséquences. Alors, à la fois dans ses conséquences négatives […]. Mais il y a aussi le pendant positif […]. Je me plais à penser que l'institution est garante de toutes les dérives, est plus forte, nous protège, vous voyez ? »

Dans plusieurs cas, des situations d'équivocité ont été surmontées en s'appuyant sur ces valeurs.

Toutefois, dans certains cas, nous assistons à un phénomène identique à celui que nous avions identifié chez Dimension 4 : l'évolution de la relation aux mythes organisationnels, un affaiblissement de leur portée dans certains cas.

2.1.2.3 Une relation aux mythes organisationnels qui évolue

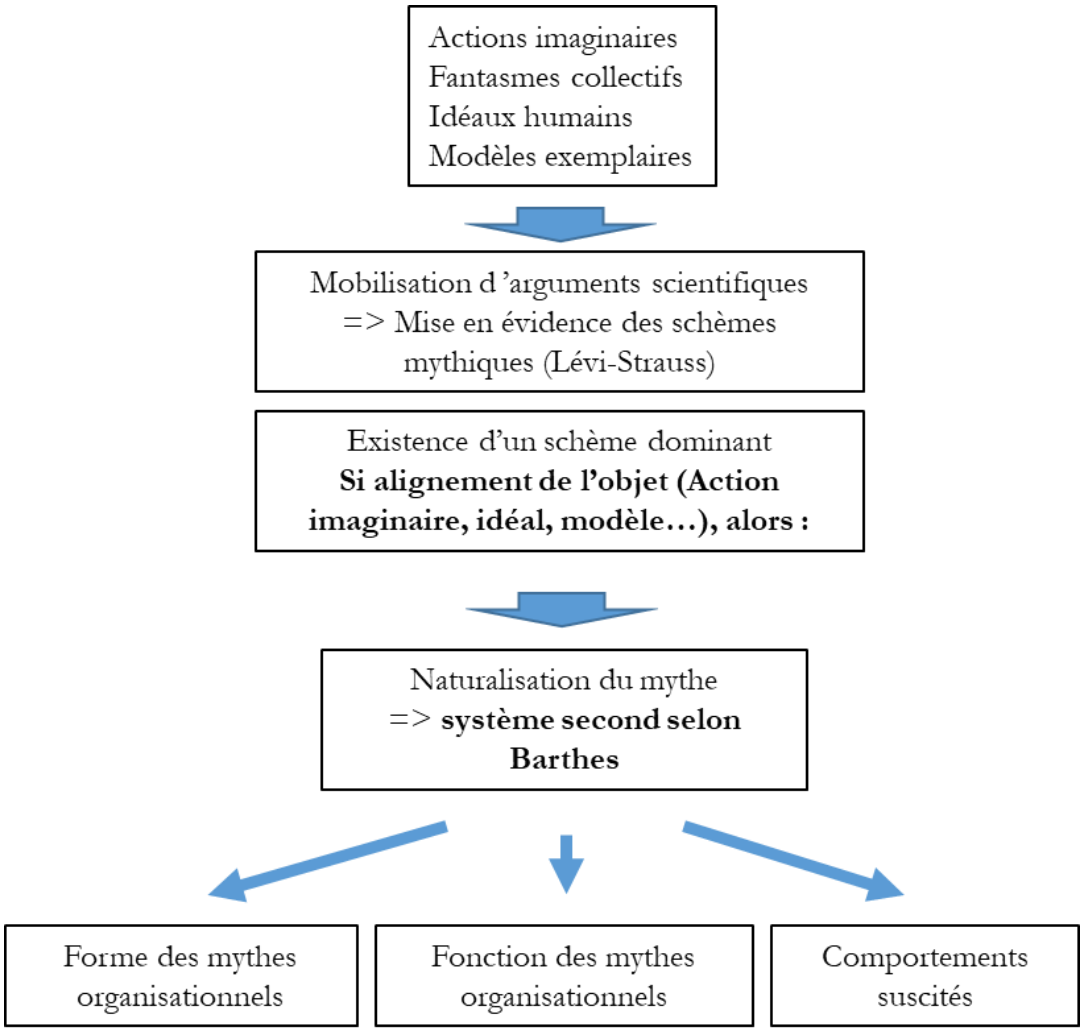
Nous avons pu étudier des moments dans lesquels l'action prend une autre trajectoire, comme nous l'avons évoqué précédemment. Par exemple, lorsqu'une affectation n'est pas souhaitée, lorsqu'une situation d'équivocité managériale est mal vécue ou lorsqu'un désengagement peut se mettre en place. La relation aux mythes organisationnels peut, dans ces cas, s'affaiblir.

> « Le changement de ministère en 2009 est un point de bascule qui n'était pas neutre pour moi. »
>
> « J'aurais pu m'investir beaucoup plus dans le professionnel. Bon, aujourd'hui, je cherche davantage un vrai équilibre entre le professionnel et le personnel. »
>
> « La valeur, c'est ce à quoi on attache du prix. Chez moi, de plus en plus, la valeur, c'est la famille, c'est le noyau familial. »

Nous n'avons pas rencontré d'acteurs ayant quitté l'institution, contrairement à Dimension 4. Nous n'avons donc pas pu tester le lien entre départ et mythes organisationnels. Nous retrouvons néanmoins le caractère instable ou non pérenne des mythes organisationnels même s'il est moins prégnant dans le cas de la Gendarmerie. Dans ce cas, l'acteur se recentre sur des valeurs personnelles, identitaires (que nous détaillons et étudions plus précisément dans le troisième temps de ce chapitre).

Cette partie nous permet de montrer l'importance de l'engagement comme schème dominant au sein de la gendarmerie et d'éléments associés, la proximité avec les populations, le service, la loyauté et l'abnégation, mais également le droit à la désobéissance. Notre processus de naturalisation des mythes organisationnels est opérant pour des valeurs, artefacts et rites qui relèvent de ce schème. Nous complétons donc notre modèle.

Figure 26 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels – 2ème version



2.2 De l'importance des rites

L'importance des rites – notamment les grands séminaires commerciaux saisonniers, bien souvent aux États-Unis ou dans de grands centres de congrès en Europe – a été esquissée dans notre terrain exploratoire. Ce terrain nous permet de retrouver leur importance comme moments de rassemblement et de communion autour des mythes organisationnels, notamment celui de l'engagement pour la Gendarmerie, mais également d'établir un lien avec des dimensions individuelles.

Nous nous appuyons sur les apports de Barthes et Lévi-Strauss pour qui les rites jouent un rôle important en tant que moments collectifs dans lesquels les individus se connectent à travers des symboles et des significations partagés. Ils

contribuent à la cohésion sociale, mais également à la construction de l'identité individuelle. Nous rappelons, toutefois, une différence notable entre l'anthropologue et le sémiologue : Lévi-Strauss s'intéresse avant tout à la dimension collective des rites, tandis que Barthes y voit davantage un renforcement des individualités[122].

2.2.1 Une dimension collective des rites

Pour Lévi-Strauss, les rites sont des formes symboliques qui jouent un rôle crucial dans la vie sociale et culturelle des groupes humains. Il propose une analyse structurale des systèmes de parenté et met en évidence le rôle des rites dans le maintien de l'ordre social et la régulation des relations familiales (Lévi-Strauss, 1967). Selon lui, ils fonctionnent comme des mécanismes de résolution des contradictions et des tensions sociales et symboliques, permettant de rétablir l'harmonie et l'équilibre dans les relations entre les individus et les groupes. Les rites peuvent donc être vus comme des moments collectifs durant lesquels les individus participent à des actions symboliques qui renforcent le lien social et la cohésion du groupe.

Cette dimension est particulièrement importante pour plus des trois quarts des officiers (36 répondants). Une dimension de transmission est centrale dans ce processus de cohésion :

> « Il y a ce côté transmission. Je pars du principe qu'on n'est propriétaire de rien. Moi, je ne suis pas propriétaire de ma fonction. »
>
> « Celles (les cérémonies) qui me parlent sont celles qui honorent nos anciens. Ça, ça me parle. Leur sens du sacrifice pour la liberté que l'on connaît aujourd'hui. Même si encore une fois, ce ne sont pas mes héros. »
>
> « J'estime que c'est la moindre des choses que de leur être reconnaissant (aux anciens), même si, comme je vous l'ai dit, ils ne sont pas des modèles absolus pour moi. »

[122] Voir notre revue de littérature sur ce point

Image 18 : Exemple de rite, la cérémonie de baptême de promotion à l'EOGN

Source : DESO (département de l'enseignement des soutiens opérationnels – EOGN)

La dimension individuelle, qui peut sembler contradictoire avec ce que nous venons de montrer, est également fortement présente.

2.2.2 Une dimension individuelle des rites

La question de l'identité individuelle et de la signification des rites anime particulièrement Barthes (1957). Il ne rejette pas pour autant leur dimension collective. En effet, il les voit comme des moments durant lesquels les individus se connectent collectivement à travers des symboles et des significations partagées, ce qui leur permet de s'inscrire dans une communauté culturelle plus large[123]. Mais pour Barthes, les rites modernes relèvent davantage de dimensions individuelles : ils offrent des moments de plaisir, de gratification et de construction de soi, permettant ainsi aux individus de s'identifier à des modèles culturels et de se forger une identité en relation avec les valeurs et les pratiques sociales.

[123] Il analyse divers aspects de la culture de masse et explore les rites modernes, tels que les célébrations sportives, la mode ou les médias.

Les rites sont des moments de renforcement des convictions individuelles. Un commandant de groupement de gendarmerie nous parle de son rapport à ces moments bien précis :

> « Le fait de voir les gens rassemblés, ça me fait vibrer puisque c'est autant de personnes qui sont prêtes à donner leur vie. Je me dis : "Punaise, on n'a pas n'importe qui en face de nous" […].
>
> Interviewer : Ça paraît presque irréel : être prêt à donner sa vie !
>
> C'est dans la prière des gendarmes. On est vraiment dans le truc. La prière des gendarmes, c'est aussi un des moments qui me fait vibrer […]. J'adore. »

Ces moments donnent du sens et rappellent l'importance de l'engagement et de la mission. Nous illustrons ce propos avec quelques déclarations.

> « […] Je les vis intensément. Personnellement, c'est un moment que je vis intensément. On va parler des symboles et des couleurs, le drapeau, la Marseillaise. Ça a du sens. Je ne le vis pas comme tout le monde. J'en suis certain. Je le vis plus intensément. »
>
> « Là, vous vous dites : "Ok, tout ça a un sens." Parce que vous êtes en groupe, mais il n'y a pas de bruit. On a le temps de faire un peu d'introspection à réfléchir au sens de l'engagement. »
>
> « J'aime bien, parce que c'est une pause. On traite énormément de choses futiles. On travaille beaucoup. Les couleurs, c'est un moment où on se pose et on réfléchit pourquoi on est là. On est militaire, on est là pour servir. »
>
> « Pourquoi est-ce que ça (me) tient à cœur ? Parce que la citoyenneté, ce n'est pas quelque chose de déclaratif. C'est quelque chose qui s'incarne. Je pense que j'y participe en faisant ce genre de choses. Je suis dans mon rôle. »
>
> « La cérémonie de prise de commandement, ça me parle. La prise de responsabilité, c'est le poids des vies humaines qu'on a dans les mains.

> C'est très symbolique, on sent tout ce poids qui arrive sur les épaules, elle est importante. »

Un sentiment de fierté est également présent pour certains « Oui, de la fierté. Un sentiment de fierté. C'est bête (rire). Toutes ces cérémonies, tout ce cérémonial, ça a du sens ». Les objets symboliques et les artefacts prennent toute leur place dans ce processus individuel.

> « C'est quelque chose qui est important pour moi, les décorations, les brevets, les choses comme ça, mais surtout les décorations, les médailles. Alors moi j'ai deux (enfants), et sur les deux y en a un à qui j'aimerais léguer mes médailles […] et à l'autre mon sabre. »

> « Certains ne comprennent pas […] on attache de l'importance à notre écusson. L'écusson du GIGN […] c'est une forme de rite initiatique qui a duré 12 semaines. On a connu le froid, la faim, la souffrance. Certains ont pleuré. C'est le sang, la sueur et les larmes. […] Arriver à obtenir cet écusson […] Nous on y donne vraiment un sens à cet écusson. »

Les rites peuvent également créer du sens en surmontant l'équivocité. Un commandant de groupement nous relate une situation dans laquelle, avec ses troupes, alors qu'il était bloqué sur le terrain et ne savait pas quelles décisions prendre face à une situation nouvelle, il a fait livrer un mât pour pouvoir hisser les couleurs dans son campement. Lorsque nous l'interrogeons sur ses motivations, il répond :

> « On garde notre état militaire. Les couleurs, la Marseillaise et après la journée commence. […] C'est aussi dire que c'est une manière de rassurer et de se rassurer […] Parce que sur le feu de l'action, on a besoin de se rassurer et de faire les choses […], on va mettre une cérémonie symbolique. »

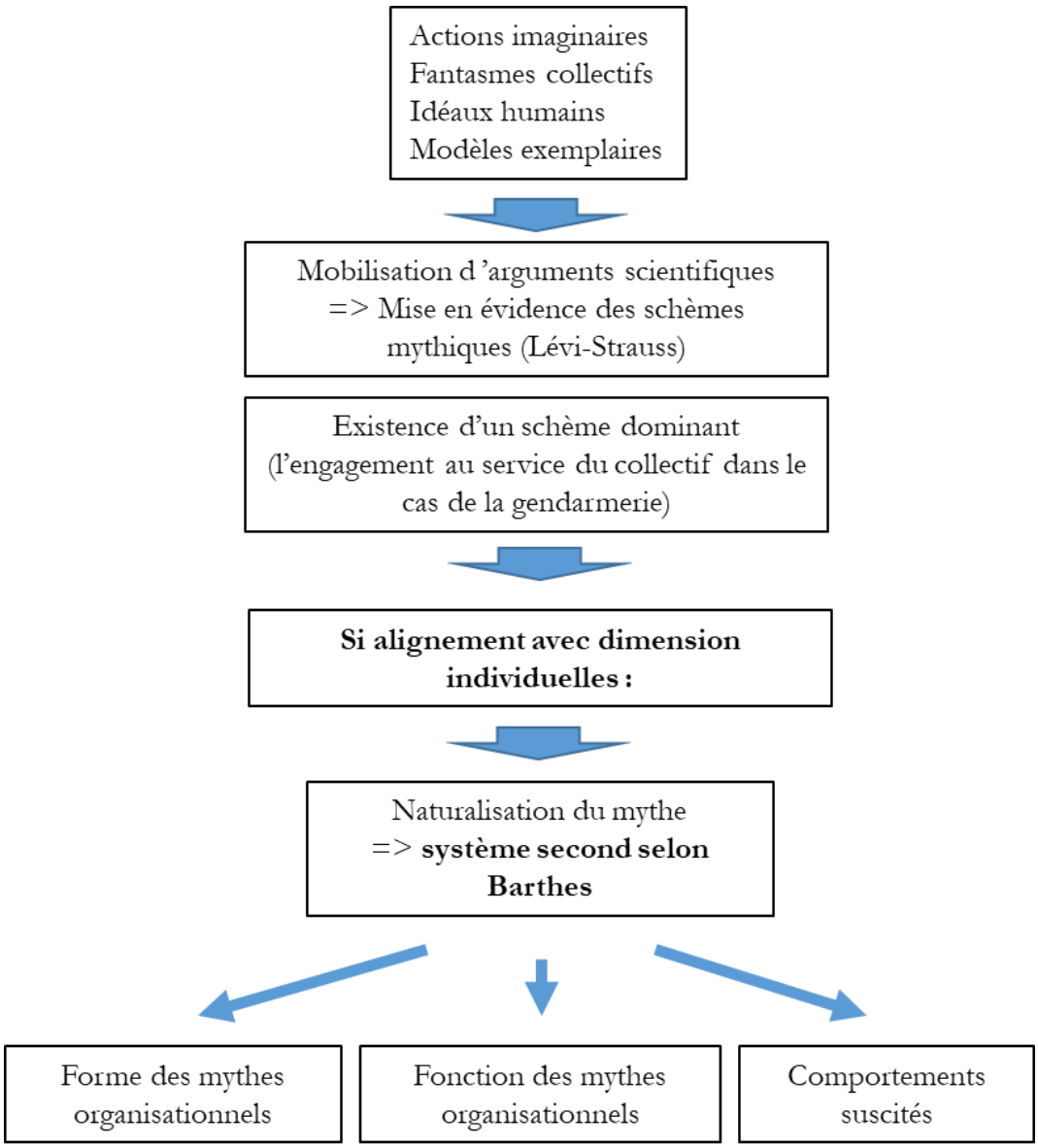
En conclusion, le processus de naturalisation des mythes organisationnels ne semble pas opérer pour certains récits, artefacts ou symboles. Les grands anciens ou héros ne sont que très peu repris par nos répondants. Pourtant, nous pouvons réellement parler de mobilisation d'arguments scientifiques pour les faire vivre.

Ils font l'objet d'une narration institutionnelle continue et ritualisée. Mais d'autres formes de mythes organisationnels sont bien présentes, autour d'un schème dominant – l'engagement – et de déclinaison de ce schème – proximité humaine, loyauté, résistance.

Nous mettons en avant l'existence d'un schème dominant, celui de l'engagement au service des autres qui a une dimension collective. Nous avions déjà identifié un schème dominant chez Dimension 4, celui de la performance, principalement individuelle. Nous complétons notre modèle conceptuel des mythes organisationnels en introduisant l'idée que le mythe organisationnel n'émerge que si un alignement s'opère entre la mobilisation d'arguments scientifiques, le schème dominant et des dimensions individuelles[124]. Le système second est alors opérant.

[124] Notre premier terrain, Dimension 4, laissait entrevoir ces apports. Mais nos analyses et notre panel restreint ne permettaient pas de les présenter avec robustesse.

Figure 27 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels – 3ème version



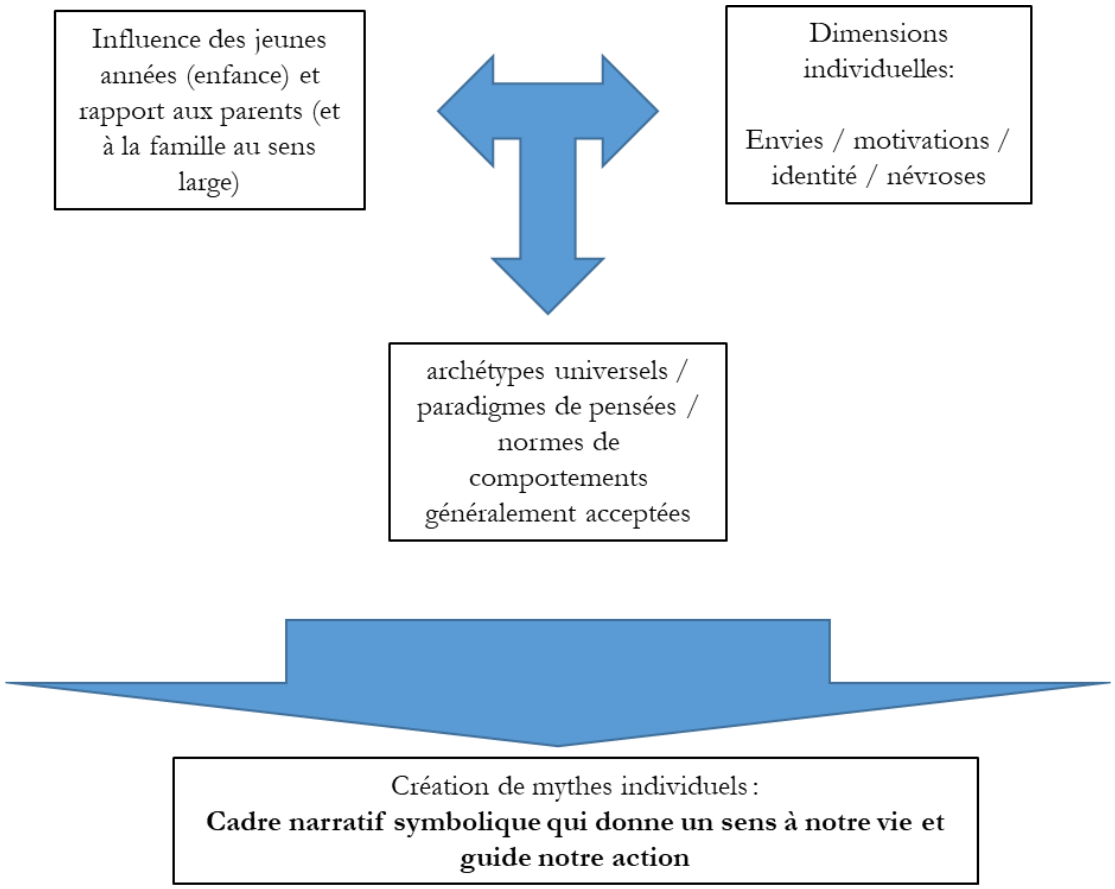
3. Des dimensions individuelles fondamentales qui correspondent au concept de mythe individuel

Nous avons montré que des dimensions individuelles entrent en dialogue avec les mythes organisationnels, tant chez Dimension 4 qu'en Gendarmerie. Nous cherchons à présent à voir dans quelle mesure nous pouvons établir des liens entre ces dimensions et le concept de mythe individuel que nous avons détaillé dans notre revue de littérature (chapitre 1) et que nous résumons rapidement ci-dessous.

Le concept de mythe individuel est tiré de la psychologie et se réfère à une représentation symbolique, personnelle et individuelle profonde qui émerge de l'inconscient d'un individu. Il offre un cadre narratif pour comprendre notre vie, nos expériences, notre identité, nos motivations voire nos névroses, c'est-à-dire nos troubles affectifs et émotionnels sans cause anatomique (Jung & Jaffé, 1967 ; Lacan, 1978 ; Lucchelli, 2006). Il est influencé par les expériences personnelles, plus précisément par l'enfance et par notre rapport à nos parents ou à la famille au sens large, mais également par les archétypes universels, les paradigmes de pensées et les normes de comportements généralement acceptées. Pour les auteurs cités, il donne un sens à la vie et favorise la croissance personnelle.

Dans ce cadre théorique, nous créons donc tous un ou plutôt des mythes individuels pour expliquer ou justifier qui nous sommes, d'où nous venons, quels sont nos principaux traits de caractère et, pour aller plus loin, quelles sont nos peurs, nos craintes, mais également les aspirations et les envies qui guident notre action.

Figure 28 : Qualification des mythes individuels



Nous essayons de mieux comprendre dans quelle mesure nous pouvons retrouver ces dimensions et ces articulations dans notre travail, en traitant d'abord de l'influence de l'enfance et des jeunes années (partie 1), puis du besoin d'être différents et de développer des valeurs personnelles structurantes que nous mettons en relation avec des archétypes, normes et paradigmes de comportements (partie 2).

3.1 Influence de l'enfance et des jeunes années dans la constitution du mythe individuel

Il s'agit là d'une dimension essentielle du mythe individuel. Lacan, par exemple, explique dans son mythe individuel du névrosé (1967) comment l'enfance d'un de ses sujets a fait naître des névroses qui vont être constitutives de ce qu'il est et de ce qu'il va devenir.

Notre travail a mis en avant un point central, l'importance de l'enfance. En effet, plus de 75 % des répondants nous en ont parlé, souvent spontanément alors que nous leur posions notre question introductive « pourquoi êtes-vous dans la Gendarmerie ? ». La réponse menait assez naturellement vers un échange sur les jeunes années, pour expliquer les sources de leur engagement. Moins d'une dizaine d'officiers nous ont parlé d'une vocation plus tardive, souvent au moment de leurs études supérieures. Deux répondants ont eu une courte expérience dans le secteur privé avant de se réorienter.

3.1.1 Importance de la famille

La culture familiale et l'influence des parents ont largement été abordées. Pour certains, une volonté de satisfaire et de rendre fiers les parents est à l'œuvre. Dans ce cas, la relation aux parents, notamment dans l'enfance puis dans l'adolescence, joue un rôle important.

> « Au lycée (on me parle) des prépas militaires […]. Je me suis dit : militaire, je vais faire plaisir à papa. Et en plus je vais pouvoir faire du sport (rire). »

> « En arrière-pensée, je pensais à la fierté de mes parents, et surtout de mon grand-père. […] Je n'avais personne de ma famille dans la communauté militaire, mais je savais bien que mes parents seraient fiers d'avoir un gendarme dans la famille ou du moins un militaire. »

Au-delà de la satisfaction ou de la fierté des parents, l'image projetée de soi joue un rôle. Dans certains cas, c'est l'impossibilité de décevoir ou plutôt le sentiment d'échec ressenti qui pousse à embrasser une carrière militaire.

> « Et je n'aurais jamais pu, c'est là peut-être que ça peut faire le lien avec votre sujet, rentrer chez moi et dire à mon père que j'avais abandonné (les tests de sélection pour entrer au GIGN).

> Interviewer : Pourquoi ?

> J'aurais eu trop honte. Ça ne pouvait pas m'arriver. »

Plus généralement, plus de la moitié de notre panel déclare avoir un ancrage familial militaire. Pour un tiers, l'envie d'être militaire a toujours été là.

> « Pour me présenter de manière assez simple, je suis issu d'une famille de militaires. Depuis Napoléon. J'ai été baigné dans le milieu militaire.
>
> « Dans le patrimoine familial, nous ont été transmis les uniformes, les sabres de commandement de mes ancêtres. »
>
> « Il y avait une culture et une tradition militaire qui était bien ancrée dans la famille. »
>
> « Je suis rentré en Gendarmerie avant toute chose parce que […] étant fils de militaire, le monde militaire était un univers qui me fascinait par rapport à ce qu'il véhiculait […] »

Près d'une dizaine d'officiers vont plus loin dans cette relation filiale. Une forme d'idéalisation du père est à l'œuvre. Nous citons l'exemple d'un officier dont le père est intervenu lors de la prise d'otages de Marignane, sous les ordres du commandant Prouteau, en décembre 1994 :

> « Ce que je vous disais, la prise d'otages (de Marignane), c'est (mon père) qui va la gérer. C'est quelqu'un qui a un certain statut pour moi, dans mes yeux de gamin, mais même au sein de la Gendarmerie […]. Je pense qu'à ce moment-là, le lien intellectuel se fait pour dire inévitablement, je me rapproche de mon père. »

À l'inverse, l'opposition au milieu familial, dans une nécessité de se détacher de ses parents voire de s'opposer à eux, est également apparue comme élément déclencheur pour un cinquième de nos officiers :

> « Voilà. Dans une famille qui n'est pas du tout militaire, on a tout fait pour m'empêcher d'être militaire. Ça faisait très peur, surtout à ma mère qui ne connaissait pas le milieu. Mais moi j'avais besoin de partir. »
>
> « Mon père était alcoolique. Violent. Je pense que psychologiquement, ça a dû jouer sur ma volonté de m'inscrire dans

> un rôle d'action. […] À 8 ans, les problèmes ont commencé. Je suis le seul mec de la famille, j'ai deux sœurs, mon père s'en prenait plus régulièrement à moi parce que j'étais l'autre mâle de la famille […] »

> « Je veux m'engager comme gendarme adjoint. Ça a été une crise absolument horrible chez moi. En fait ça se passait très mal. Je me dis « bien sûr que je vais faire gendarme, ça me permet de me barrer ». »

Nous ne présentons que quelques verbatims dans cette partie, mais de nombreuses autres déclarations l'étayent.

Plus des trois quarts de nos répondants ont invoqué des raisons familiales à leur engagement – être issu d'une famille de gendarmes ou de militaires, reproduire un schéma familial ou adhérer à des valeurs communes. L'opposition aux parents, voire le rejet de la culture familiale, a également pu être le déclencheur de la vocation. Dans tous ces cas, ces dimensions liées à l'enfance font partie inhérente et intégrante de la personnalité des répondants, selon eux. Elles permettent de mieux les comprendre et expliquent leurs choix.

3.1.2. Donner un sens à sa vie

Les envies, les motivations, voire les craintes et les névroses ont largement été abordées par les répondants. Nous identifions des besoins d'aventure, de découverte de soi ou d'adhésion à un groupe pour nourrir des attentes individuelles nées dans les jeunes années.

3.1.2.1. Besoin d'aventure, d'évasion

Le cadre familial, les lectures de l'enfance et de l'adolescence et certaines activités comme le sport ont fait naître un goût pour l'aventure chez nos officiers. Cette expression de « goût pour l'aventure » se retrouve dans près de 25% de nos échanges. Un lien avec l'enfance, de nouveau, est bien souvent établi.

> « Vers 16 ou 17 ans, après la lecture de livres comme ceux du général Bigeard, tous ces gens-là qui ont fait les guerres coloniales, Erwan Bergot, les grands chefs militaires […]. Et puis j'avais été bercé aussi par les récits de Tom Morel, et d'autres qui étaient officiers. »

> « Ce qu'on pouvait se prouver aussi à soi-même, d'une certaine manière, je dis ça maintenant de manière rétrospective, à l'époque, je pense, c'était surtout l'aventure. »
>
> « C'était plutôt le goût de l'aventure, pas tant servir son pays, qui s'est développé très tôt chez moi. »

Ce besoin d'aventure est particulièrement marqué pour toute une partie des officiers rencontrés, et la Gendarmerie permet de le concrétiser et de l'assouvir. Nous avons récolté de nombreux narratifs passionnés et enthousiastes de missions d'opex (opérations extérieures), comme le maintien voire le rétablissement de l'ordre sur des territoires variés – Guyane, Nouvelle-Calédonie, Mayotte, etc. Des affections dans des pays étrangers (Afrique, Amérique latine) ont également été citées.

3.1.2.2. Importance du collectif et de la structure

L'appartenance au groupe pour exister en tant qu'individu, mais également pour donner un cadre et une structure, peut également se développer dans cette période. Le scoutisme est ressorti dans un tiers des échanges, tout comme la religion ou l'appartenance à un groupe constitué au sens large.

> « Et à l'adolescence, je me suis posé des questions sur ce que j'allais faire de ma vie […], c'est ce sens du collectif que j'avais découvert à travers le sport et le scoutisme qui m'a plu. »
>
> « Le scoutisme, ses valeurs de camaraderie, de dépassement. J'ai retrouvé certaines choses, certaines valeurs collectives, ça m'a fait envie d'aller en Gendarmerie. »
>
> « J'ai commencé à 8 ans et j'ai fini à 22 ans (le scoutisme). Ça faisait partie de de la tradition de faire ça, mais d'y rester aussi longtemps, pas. Ça m'a plu. Le côté contact avec la nature, le côté, on se retrouve entre garçons et on fait des choses, voilà, entre nous quoi. »

Cette appartenance à un collectif a permis, dans bon nombre de cas rencontrés, de nourrir des envies plus individuelles, comme une envie pour l'action, mais également du prestige et de la stature.

> « C'est l'action qui m'a attiré au début, quand j'étais gamin […] J'aimais bien ce rôle un peu viril, du mec droit dans ses bottes, carré, qui n'a pas peur de mettre des claques en soirée s'il faut. Je me suis calmé depuis (rire). »
>
> « J'étais attiré par l'autorité, par les tenues, par le prestige. Un certain sens des valeurs que je savais incarnées par l'univers militaire et dans lequel je voulais me retrouver. »

Dans cette partie, nous avons étayé ce qui émerge de nos propres prises de notes lors de nos entretiens : l'enfance et les jeunes années jouent un rôle, ce qui peut sembler assez évident, mais surtout, l'analyse par le codage de nos données tend à montrer que ces années sont structurantes dans bien des cas et permettent de comprendre l'engagement et les valeurs individuelles en lien avec des normes de comportement pour trouver sa voie, des paradigmes (l'aventure par exemple) et des idéaux.

3.2 Caractérisation des mythes individuels

Au-delà du caractère structurant de ces années, les entretiens nous ont permis de mieux comprendre et étudier les dimensions individuelles que nous avons relevées tant au sujet de Dimension 4 qu'à celui de la Gendarmerie. Ces dimensions relèvent d'envies, de motivations et également d'aspects identitaires. Nous identifions l'engagement individuel au service du collectif, de même qu'une envie d'être différent et de trouver sa voie pour surmonter des craintes et des névroses.

3.2.1 De l'importance de l'engagement individuel…

L'engagement ressort comme notion centrale dans la quasi-totalité de nos échanges. Pour rappel, il désigne un acte par lequel on s'engage à accomplir une promesse, un serment. L'engagement désigne également l'implication physique dans l'action. Cet engagement revêt plusieurs formes. Le service du citoyen en est une dimension importante, il implique une disponibilité totale.

> « (Je suis là) pour servir le citoyen. Pas de la France, le citoyen, avant. La France arrive après. »

> « Le mythe de la disponibilité en tout temps, en tout lieu. Le gendarme, c'est cette personne qui va ressortir de chez elle et va repartir pour une vache qui divague ou une femme qui se fait battre, c'est ce mythe-là qui m'anime. »

> « Le service de l'autre, c'est un mythe parce que c'est la pierre angulaire d'un gendarme. »

Une dimension quasi mystique a été mise en avant : il convient de faire honneur à cet engagement d'être disponible. Le terme de « don de soi » a été évoqué dans plusieurs échanges. L'amour de son pays pour le mieux servir participe pour certains de cette dynamique :

> « C'est dans mes gènes, vous voyez. Regardez comment je suis ; je suis là pour les autres, pas pour moi. »

> « Ce qui me vient tout de suite, c'est le don, c'est-à-dire des gens qui sont capables de donner. Et quand je dis « donner », c'est l'esprit de donner sans compter. Je ne sais pas comment vous dire ça. On va faire des choses, on ne va pas compter. »

> « Un bon officier, c'est quelqu'un qui aime son pays, et qui aime les gens. Dans quel ordre ? Je ne sais pas, mais s'il aime son pays et s'il aime les gens, il fera forcément bien son travail […]. Et donc, tout ce qui va derrière comme la disponibilité ou le sens du sacrifice, ce sera naturel, en fait. Ce sera naturel. »

> « Si vous voulez, l'idée c'était de se mettre entièrement au service de son pays pour apporter votre pierre à l'édifice. En fait, ça vous dépasse complètement. »

Servir les citoyens, c'est également les protéger, notamment les plus faibles d'entre eux. L'engagement aussi vise à protéger les institutions et la population dans sa globalité. Nous présentons quatre verbatims d'officiers de grades divers pour étayer ce point.

> « Derrière la justice, il y a la protection du faible vis-à-vis du fort, injuste. »
>
> « Il y a l'idée du fort qui protège le faible. […] J'ai la capacité d'encaisser certaines choses, dans ce métier, que d'autres ne peuvent pas encaisser. Au même titre qu'un médecin, par exemple. […] Du coup, ce service public là, c'est un dernier recours, un ultime recours. »
>
> « Vous, gendarme, vous êtes l'ultime recours de la population quand c'est la merde. […] Il ne faut pas perdre de vue que le contrat social est noté, qu'il existe […] ; l'État protège. Sa première mission, à l'État, c'est de défendre et de protéger. J'incarne cette promesse. »
>
> « Mais je pense que dans le contexte d'aujourd'hui, dans un pays qui a quand même pas mal de fractures, le gendarme a vraiment sa place, de ce point de vue. Parce que sans aller jusqu'à dire qu'il est un ciment de la Nation il a quand même un rôle fondamental à jouer. »

Finalement, l'engagement vise également à protéger ses hommes, voire l'institution, quitte à désobéir. Nous rejoignons l'idée de don de soi, une idée presque sacrificielle au nom de laquelle l'individu doit s'effacer. Nous présentons un échange avec un officier, commandant un groupement de gendarmerie départementale au moment des faits :

> « Je suis assez fier d'avoir défendu mes gendarmes et l'intérêt de la Gendarmerie face à un préfet qui voulait nous faire travailler en zone police, à la place des policiers, pour que les policiers partent en week-end.
>
> Interviewer : Vous avez fait quoi ?
>
> J'ai dit non.
>
> Interviewer : On dit non au préfet ?
>
> Normalement non, mais j'ai dit non. Pour moi, ce sont des petites batailles, des petites choses simples. Cette culture de la résistance, je pense que c'est indispensable et c'est une des grandes valeurs. »

Cet engagement, une forme d'abnégation dans laquelle l'individu s'impose et s'efface à la fois pour servir et protéger, est au centre de ce que plus des trois quarts des officiers mettent en avant lorsque nous leur demandons de nous expliquer les raisons de leur présence au poste qu'ils occupent au moment de nos échanges.

Cet engagement individuel est à mettre en dialogue avec une dimension collective qui ressort de manière saillante de nos échanges.

3.2.2 …au service du collectif

La notion de collectif a été citée par tous nos répondants. Pour certains, elle est à l'origine de la vocation, comme nous l'avons vu précédemment. En particulier, les officiers qui servent ou ont servi dans la Gendarmerie mobile en font une valeur centrale. Celle-ci se voit bien souvent associée à une autre notion très présente, celle de camaraderie. Sur le terrain, mais également après des chocs ressentis, elle permet de recréer du sens.

> « En toute franchise, on n'a peut-être pas toujours confiance en sa hiérarchie, mais on a confiance en ses camarades. »

> « La camaraderie. Je pense que le mot camaraderie, c'est quelque chose qui est très, très, très, fort dans les valeurs militaires. Le mot camaraderie, c'est le souci de l'autre. C'est partager avec les autres, pas que dans la joie. Pas que dans la joie […] Ça peut être terrible, notamment pour ceux qui sont engagés dans le plus opérationnel. »

Le statut de gendarme engendre une vie familiale qui se mélange à la vie professionnelle. Les officiers (mais également leurs équipes) vivent en caserne, le plus souvent sur leur lieu de travail. La notion de « seconde famille » émerge de nos échanges. Et, comme dans une famille, des situations de tensions se mêlent parfois à des moments plus heureux. Mais ce qui ressort avant tout, c'est justement une envie, une nécessité parfois, de vivre en communauté. Ce besoin peut apparaître dès les années d'études, lors des formations initiales

> « (À Saint-Cyr) la moitié de la formation c'est la formation académique […], mais ce ne sont pas les meilleurs souvenirs […] Ce dont on se rappelle, c'est les moments de camaraderie, les moments où on s'est arraché (ensemble). »

Une autre dimension a été abordée lorsque nous avons essayé de mieux appréhender cette dimension collective. La loyauté, et pour certain l'honnêteté, est présentée comme une valeur importante et nécessaire.

> « Les valeurs au quotidien, c'est l'honnêteté dans mes relations, qu'elles soient professionnelles ou personnelles, qu'il n'y ait pas de mensonges. La loyauté aussi […], loyauté envers ses chefs. »

Cette loyauté n'est pas synonyme d'obéissance aveugle. Nous avons essayé de mieux comprendre ce que les officiers mettaient derrière ce concept. La loyauté, c'est bien souvent le fait de dire les choses telles qu'on les ressent, même si elles ne vont pas dans le sens attendu. Mais c'est aussi une capacité à se retrouver pour agir.

La dimension collective que nous mettons en avant dans cette partie est également intiment liée avec une notion de transmission, sous forme de don désintéressé pour susciter de l'engagement au service de ce collectif. Nous présentons trois verbatims pour illustrer cette analyse :

> « J'aime bien cette idée de transmission à des gars qui veulent se donner. Et puis moi, de leur donner aussi quelque chose […] »

> « J'aime bien faire des portes ouvertes. J'adore mettre des étoiles dans les yeux des jeunes. […] J'adore susciter […] faire venir ici et leur montrer ce que c'est qu'être officier de gendarmerie. »

> « J'étais à Saint-Cyr pendant deux ans et demi, où j'ai formé 31 élèves officiers, dont trois jeunes femmes. Il y en a quatre qui ont réussi à choisir la gendarmerie parce que je leur ai donné envie. Sur ces quatre, il y en a deux qui ont fait carrière au GIGN. Ils ont largement dépassé le maître […] Le sens du gratuit chez le Saint-Cyrien est omniprésent. »

Cette dimension collective, cette envie de transmettre nourrit des envies plus individuelles et structurelles : une envie de servir, d'avoir une utilité, d'être à sa place. Elle participe pleinement de l'identité individuelle, que nous approfondissons dans notre dernier paragraphe.

3.2.3 Etre différent et donner du sens

Nous relevons une tension, un paradoxe entre l'abnégation, le don de soi au service des autres et du collectif, et le besoin d'affirmer sa différence.

Être exigeant, se remettre en question et tenir son rang sont des attitudes plébiscitées. « Un bon officier, c'est quelqu'un qui est capable de se remettre en cause et qui a le courage de ces décisions pour tenir son poste. » Cette déclaration d'un commandant de compagnie résume bien cette idée. Nous présentons un échange avec un autre officier :

> « Interviewer : pourquoi faut-il tenir son rang ?
>
> Votre question est marrante, parce que je n'envisage pas de rater.
>
> Interviewer : Pourquoi ?
>
> (Silence) Parce que c'est ma mission. Si je suis dans ce poste, je ne peux pas le faire à moitié. […] C'est vraiment une mission d'essayer de faire le plus possible pour respecter l'institution. […] Les gendarmes bossent comme des chiens, les gendarmes bossent vraiment, ils méritent d'avoir des chefs qui bossent pour eux. »

Un autre aspect motive cette posture : la volonté et le besoin d'en « être capable ». Cette expression ressort de manière assumée dans le verbatim ci-dessous.

> « J'aime commander. Je pense être bien câblé. Aujourd'hui, sur le poste que j'occupe opérationnellement, je fais face à n'importe quelle situation. […] ce n'est pas un manque d'humilité que de le dire, mes anciens chefs me disaient que j'étais excellent opérationnellement. »
>
> « Quand j'ai envie de faire quelque chose, j'ai toujours eu tendance à considérer que c'était réalisable, quitte à repousser les limites. Si vous voulez, je suis sorti dans les premiers de Saint-Cyr. Je prends un

> peloton, ça se passe super bien. Je pars en intervention spécialisée ; je devais être un des officiers, je ne le dis pas trop fort bien sûr. »

Cette notion de performance se conjugue parfois à une nécessité de se montrer à la hauteur de ses responsabilités, mais également de ses propres aspirations.

> « Moi, je suis assez tenace de nature, mais c'est vrai qu'on n'a pas envie d'aller à l'échec, donc on cherche toutes les solutions possibles. »
>
> « J'avais quand même un gros syndrome de l'imposteur à l'origine. Clairement, je n'ai pas le caractère classique d'un officier, ça, c'est très déstabilisant pour un jeune, donc ça demande de trouver son type de commandement, alors je m'accroche. »
>
> « Je me suis entraîné pour être sûr de ne pas faire échec (à l'entrée au GIGN). C'est ma façon de faire. Je suis là pour remplir les missions ».

Finalement, nous retrouvons le concept d'héroïsation de soi que nous avons développé dans notre revue de littérature – être différent, faire des choses hors norme pour développer son identité, la structurer et justifier ses actions (Gullestad, 1995 ; Jung & Jaffé, 1967 ; Lacan, 1978). Nous présentons un échange qui participe de cette analyse :

> « Je faisais des choses exceptionnelles qu'aucun de mes camarades ne faisait. Quand j'allais (en soirée), quand je rentrais à Paris, j'étais le roi du monde. Le roi du monde. Parce que je faisais des choses qui sortaient de l'ordinaire. Je sautais en parachute, je tirais aux lance-roquettes antichars […], il n'y avait pas que les yeux des filles qui brillaient quand je racontais (ces histoires).
>
> Interviewer : Je ne veux pas vous provoquer, mais vous aviez un petit côté James Bond ?
>
> Oui, il y a aussi ce côté. Oui, bien sûr. Je pense qu'il y a une partie passionnelle. La passion, c'est loin d'être de l'amour, c'est de s'aimer dans le regard des autres. »

Nous avons abordé le cas particulier de la confrontation physique, notamment avec des officiers de la Gendarmerie mobile. Certains nous ont raconté comment

ils se sont fait prendre à parti sans pouvoir parfois se défendre. Ces anecdotes suscitaient notre interrogation. Près de la moitié de ces officiers nous ont dit « être là pour ça ! ». L'importance des temps de mission, notamment hors de France, là où l'action sur le terrain et l'engagement physique sont requis, nous a été narrée par bon nombre d'officiers comme des temps durant lesquels leur personnalité et leur identité peuvent s'exprimer pleinement. Cette nécessité de « se raconter » pour présenter une image avantageuse de soi-même ou espérée, dans une analyse rétrospective, nous a été résumée par un officier supérieur qui a fait l'essentiel de ses temps de commandement en Gendarmerie mobile et départementale :

> « Là j'en reviens vraiment à la pureté originelle de mon enfance, parce que j'imagine qu'on est dans ces mythes-là. C'est rare de rencontrer un mythe, de rencontrer exactement ce qu'on recherchait quand on avait 12 ans. »

En conclusion, nous avançons que les dimensions individuelles que nous avons relevées tant dans notre revue de littérature que dans nos deux terrains de recherches, dimensions nécessaires pour que le processus de naturalisation des mythes organisationnels opère, relèvent bien de mythes individuels.

En effet, elles se structurent dans l'enfance et dans les jeunes années, et sont influencées par le rapport aux parents ou à la famille au sens large. Elles permettent d'expliquer et de justifier qui nous sommes, quelles sont nos envies, nos motivations et nos névroses, et participent de notre identité individuelle. Elles entrent en résonance avec des normes de comportements généralement acceptées et des archétypes universels. Elles offrent un cadre narratif symbolique, qui donne un sens à notre vie et guide notre action, mais permettent aussi de surmonter les tensions et les paradoxes ressentis, autant que nos propres contradictions.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 5 : ÉTUDE AU SEIN DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Dans cette partie, nous nous appuyons sur des résultats et des pistes de réflexion qui ont émergé de notre revue de littérature et de notre terrain de recherche exploratoire, Dimension 4. Dans ce premier travail empirique, nous avons pu montrer qu'il était possible de caractériser des mythes organisationnels en nous appuyant sur notre cadre conceptuel de naturalisation de ces derniers. Ces mythes organisationnels peuvent être convoqués en situation d'équivocité lorsqu'ils entrent en résonance avec des dimensions individuelles.

Dans ce second travail, nous caractérisons plus finement les situations d'équivocité. Notre dispositif de recherche nous permet d'évacuer les fausses situations d'équivocité ainsi qu'un écueil qui aurait consisté à vouloir trouver le recours aux mythes organisationnels dans des situations qui nécessitent avant tout une bonne formation, de l'expérience et des aptitudes. Nous montrons que les situations de rupture de sens ne relèvent pas tant de situations de commandement, comme le maintien et le rétablissement de l'ordre. Ces situations s'inscrivent dans le temps court de la verticalité. En revanche, elles surviennent plus fréquemment lorsque l'acteur se trouve isolé, dans le temps long – des situations que nous qualifions de management. Nous parlons aussi d'horizontalité : dans ces cas, nous constatons une rupture avec des dimensions individuelles, difficile à surmonter.

Puis, nous montrons que notre modèle de naturalisation des mythes organisationnels est également opérant sur ce second terrain et que ceux-ci agissent comme des réserves de sens et des guides d'action en situation d'équivocité. Néanmoins, à l'inverse de ce que nous avons observé dans le cas de Dimension 4, les illustres anciens et héros n'accèdent pas, à de rares exceptions (pour quelques officiers), au système second du mythe organisationnel. Nous expliquons ce phénomène par l'existence d'un schème dominant, celui de l'engagement dans lequel l'individu s'engage au service de la mission et du

collectif, à l'inverse de Dimension 4 où le schème dominant relevait davantage de la performance individuelle.

Finalement, nous montrons que, selon notre grille conceptuelle, les dimensions individuelles qui entrent en interaction avec un objet (récit, artefact, valeur, rite...) pour en faire un mythe organisationnel relèvent bien de mythes individuels. Nous caractérisons ces mythes individuels. Ils se réfèrent à des représentations symboliques, personnelles et individuelles profondes qui émergent de l'inconscient d'un individu. Ils offrent un cadre narratif pour comprendre sa vie, ses expériences, son identité, ses motivations voire ses névroses, c'est-à-dire les troubles affectifs et émotionnels sans cause anatomique. Ils sont influencés par les expériences personnelles, plus précisément par l'enfance et par notre rapport à nos parents ou à la famille au sens large, mais également par les archétypes universels, les paradigmes de pensée et les normes de comportements généralement acceptées. Pour les auteurs cités, il donne un sens à la vie et favorise la croissance personnelle.

PARTIE III

PARTIE III : MISE EN PERSPECTIVE ET CONCLUSION

Ce travail trouve son origine dans un exemple personnel vécu, une situation d'équivocité qui s'est traduite par une rupture de sens. Cette situation a été surmontée – telle est, du moins, notre interprétation rétrospective – par le recours à des mythes organisationnels qui circulaient dans l'organisation. Nous avons tout d'abord essayé de mieux comprendre ce que pouvait recouvrir cette notion de mythes organisationnels, et nous avons démontré que ceux-ci ont fait l'objet de recherches en sciences de gestion. Les mythes, au sens large, ont quant à eux irrigué de nombreux travaux dans divers champs des sciences sociales.

Cependant, il est difficile d'établir une définition consensuelle des mythes et des mythes organisationnels même si nous assistons à l'apparition et à la consolidation d'un cadre théorique des « mythes organisationnels ». Notre recherche contribue à ce cadre conceptuel, en creusant des dimensions structurelles et individuelles qui sont apparues dans nos lectures et surtout dans notre phase empirique.

Nous avons également essayé de mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre lors de situations de rupture de sens provoquées par l'équivocité vécue et ressentie, comme le montrent les travaux influents de Karl Weick autour du *sensemaking*. Dans ce cadre conceptuel, la réduction de l'équivocité, qui permet la construction de sens et la remise en action, est vue comme un processus interactionniste entre acteurs (ou avec soi-même). Ils vont chercher à trouver des solutions équifinales, c'est-à-dire en s'accordant sur l'action à mener, même si leurs interprétations de l'environnement et de la situation peuvent différer (Allard-Poesi, 2003, 2005 ; Weick, 1995).

Dans notre travail, nous avons proposé une mise en dialogue entre des travaux interactionnistes (Koenig, 2003; Silverman, 2006 ; Weick, 1995) et des approches structuralistes (Barthes, 1957 ; Lacan, 1978 ; Lévi-Strauss, 1958). Cela nous a

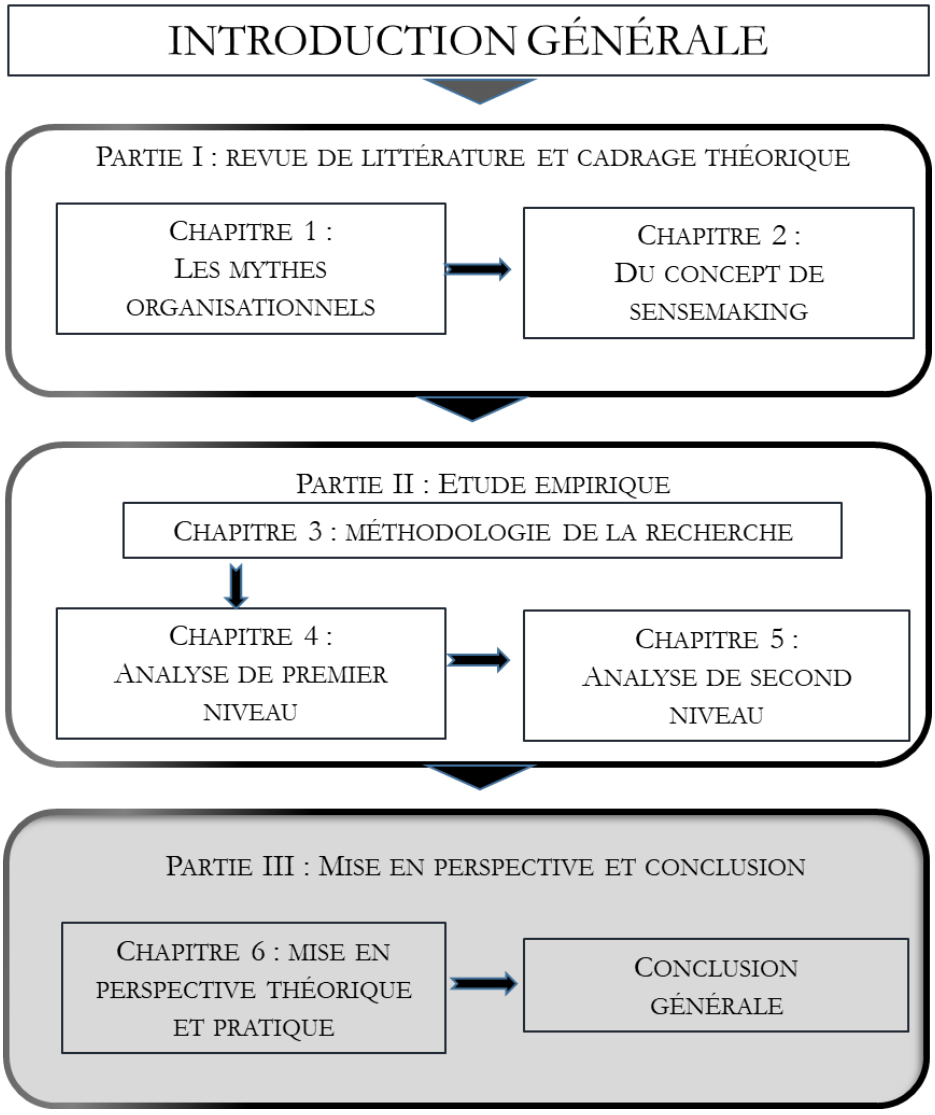
permis de mieux comprendre comment les mythes organisationnels se forment – dans un processus de naturalisation - quel est leur rôle et comment ils interagissent avec des dimensions individuelles dans le processus de réduction de l'équivocité.

Pour la rédaction de la présente thèse, nous avons détaillé notre posture épistémologique et notre méthodologie qualitative de recherche, et nous avons justifié la pertinence de deux terrains d'étude. Dans le premier, Dimension 4, nous cherchions tout d'abord à valider la présence de mythes organisationnels en utilisant et adaptant notre modèle théorique. Il nous a permis d'effectuer un premier niveau de tests. Un second niveau de tests a été mené auprès d'officiers de la Gendarmerie nationale. Nous avons ainsi complété notre modèle théorique des mythes organisationnels en reliant des dimensions individuelles que nous avions déjà identifiées, lors de notre revue de littérature, à un modèle conceptuel de mythes individuels (Lacan, 1978; Lucchelli, 2006). Par ailleurs, nous avons qualifié davantage les situations d'équivocité et décrites de situations dans lesquelles le (ou les) mythe(s) individuel(s) interagissai(en)t avec les mythes organisationnels dans les situations d'équivocité et pouvai(en)t permettre de la réduire.

Ce dernier chapitre a pour objectif de proposer une réflexion sur notre travail et à mettre en perspective nos résultats avec les éléments conceptuels précédemment mobilisés. Cette discussion nous permet d'identifier différents axes de contributions d'ordre théorique, méthodologique et pratique (Chapitre 6).

La conclusion générale nous permet de clôturer notre travail en analysant la qualité de la recherche et en proposant des voies de recherche futures.

Figure 29 : Plan d'avancement de la thèse (Partie III)



CHAPITRE 6

MISE EN PERSPECTIVE DES APPORTS ET DISCUSSION

Les apports de notre travail sont de trois ordres : nous proposons des contributions théoriques, méthodologiques et pratiques.

1 Apports théoriques de la recherche

Nous avons fait dialoguer Barthes, Lévi-Strauss et Lacan, des penseurs dits structuralistes, avec Weick, tenant d'une réflexion interactionniste. Ce dialogue, que nous avons mis à l'épreuve de nos deux terrains de recherche, s'est révélé stimulant et fécond. Dans cette première partie, nous présentons nos apports théoriques. Ils sont de plusieurs ordres.

Nous apportons à la caractérisation des mythes organisationnels. Nous reprenons le processus dynamique de naturalisation des mythes organisationnels et du système second (Barthes, 1957 ; Berlinski et al., 2022) que nous mettons à l'épreuve de nos terrains d'étude. Nous le complétons en introduisant notamment le concept de mythe individuel (Jung & Jaffé, 1967 ; Lacan, 1978; Lucchelli, 2006) et proposons des interactions entre mythes organisationnels et mythes individuels, qui peuvent intervenir en situation d'équivocité (pour la réduire).

Les apports de Lévi-Strauss autour des schèmes (Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1955, 1958, 1967), nous permettent ensuite de proposer l'existence d'un schème dominant dans l'organisation et de suggérer un glissement de nombreux mythes organisationnels vers un mythe organisationnel central, décliné en artefacts.

Finalement, nous contribuons à la compréhension de l'équivocité, dimension centrale dans le *sensemaking,* en montrant que des dimensions longitudinales peuvent permettre de mieux appréhender le concept.

1.1 Interactions entre mythes organisationnels et mythes individuels

Notre revue de littérature avait mis en avant un paradoxe, en apparence : les mythes organisationnels portent un message et s'adressent à un groupe, une société, pour lui permettre de comprendre des situations mal appréhendées ou incomprises, et de former société. Elle a également montré une dimension très individuelle – un mythe pour certains ne sera qu'une fable pour d'autres, par exemple. Nous utilisons nos travaux pour creuser la question des schèmes mythiques (Godelier, 2013, 2013 ; Lévi-Strauss, 1955, 1958, 1967), du système second (Barthes, 1957, 1973) et des mythes individuels (Jung & Jaffé, 1967 ; Lacan, 2007 ; Mucchielli, 2005), et suggérons nos propres apports théoriques pour surmonter ce paradoxe.

1.1.1 Processus de naturalisation des mythes organisationnels et schème dominant

Si les travaux de Lévi-Strauss et des anthropologues structuralistes proposent une construction, une structuration des mythes autour de schèmes (Godelier, 2013 ; Lévi-Strauss, 1955, 1967b, 1991), nous suggérons que les organisations étudiées dans notre travail sont parcourues par un schème dominant : la performance, plutôt individuelle dans le cas de Dimension 4, et l'engagement, plutôt au service du collectif dans le cas de la Gendarmerie nationale.

Pour Lévi-Strauss, ces schèmes existent en nombre limité et sont des composantes de tous les mythes qu'il retrouve sur ses terrains de recherche. Dit autrement, les mythes sont les mêmes dans toutes les sociétés, et on en retrouverait uniquement des variantes et « inversions » (Godelier, 2013, p. 282)[125]. Nous proposons tout d'abord de revenir sur notre modèle de naturalisation des mythes organisationnels, avant de nous attarder sur notre concept de schème dominant afin de compléter ce modèle.

[125] Plus précisément des permutations des « mythèmes », néologisme créé par Lévi-Strauss pour désigner l'énoncé élémentaire constitutif du mythe (Godelier, 2013).

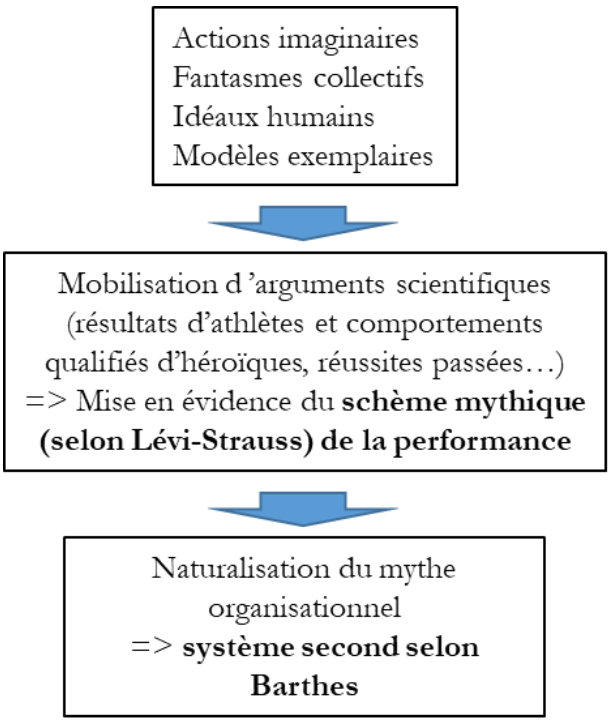
1.1.1.1 Modèle de naturalisation des mythes organisationnels

Notre travail permet de contribuer à une meilleure compréhension et qualification des mythes organisationnels et de leur acceptation (et rejet).

Notre revue de littérature nous permet d'établir un processus de naturalisation des mythes organisationnels, suggéré par Barthes au travers de son système sémiologique second (Barthes, 1957 ; Berlinski et al., 2022). Ce modèle suggère la mobilisation d'arguments scientifiques pour légitimer le message. Nous l'enrichissons des apports sur les composantes du mythe de Lévi-Strauss autour des schèmes mythiques.

Notre approche exploratoire chez Dimension 4 a permis de valider et de compléter ce modèle. Des arguments scientifiques sont effectivement abondamment utilisés pour exacerber l'importance de la performance individuelle (de la performance collective également, mais dans une moindre mesure). Ils prennent la forme de récits, de rites, de célébrations, de symboles, de maximes et d'incarnations, notamment au travers d'athlètes emblématiques ou de collaborateurs historiques de la société.

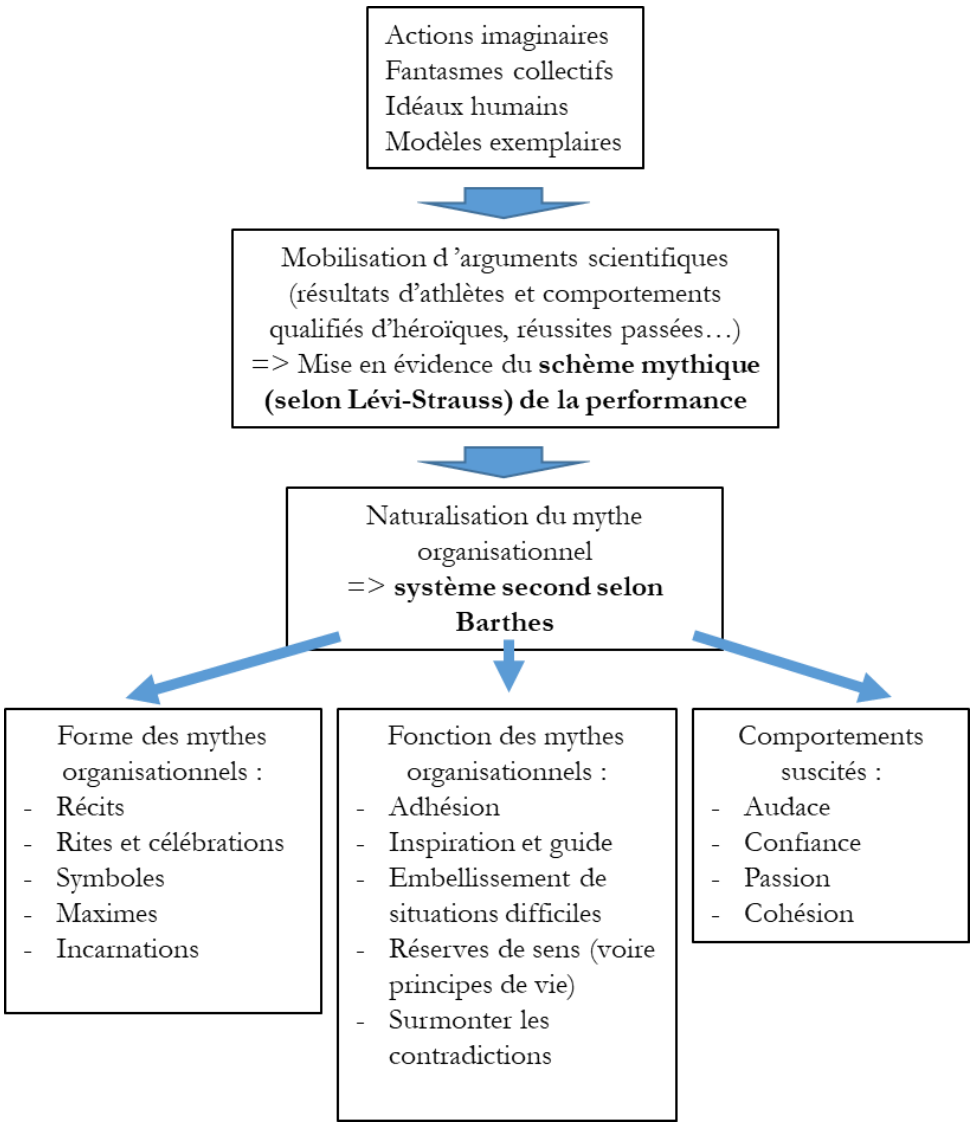
Figure 30 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels



Ce travail nous a permis de confirmer que les acteurs identifient bien les mythes organisationnels. Il nous a également permis d'établir qu'ils peuvent les mobiliser en situation d'équivocité, pour la réduire et se remettre en action (mise en évidence du système second de Barthes).

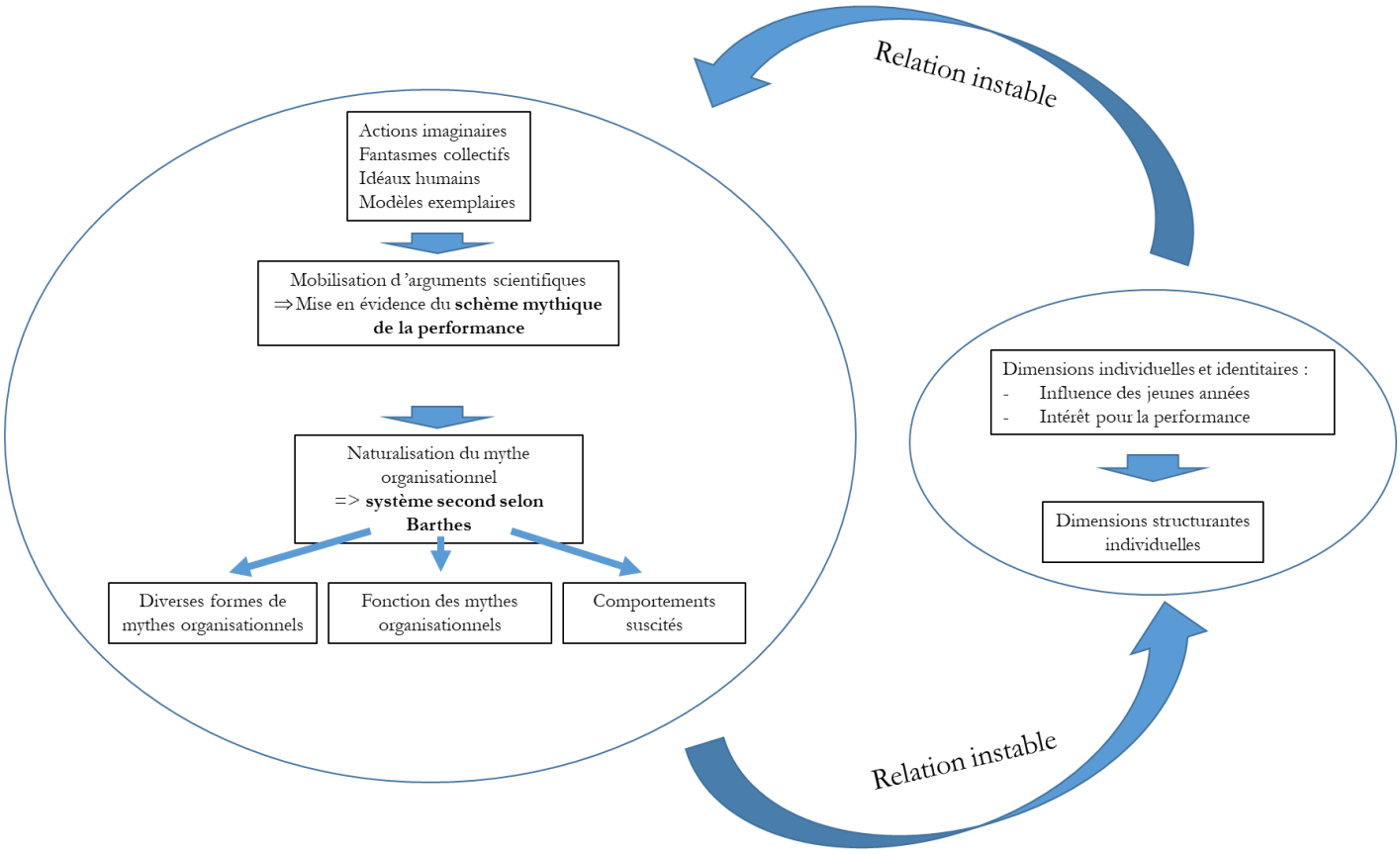
Leur fonction a également été affinée. Ils suscitent l'adhésion à l'organisation, peuvent servir de guides d'action ou, à tout le moins, d'inspiration comportementale (nous introduisons la notion de « réserve de sens ») et peuvent également permettre de surmonter les tensions et les contradictions de l'organisation. Finalement, ils visent à susciter des comportements d'audace, de confiance en soi et en l'organisation, et à renforcer la cohésion collective.

Figure 31 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (version 2)



Ce modèle ne suffit pas, selon notre analyse, à expliquer pourquoi les acteurs acceptent les mythes organisationnels et les mobilisent dans certaines situations d'équivocité. Des dimensions individuelles et identitaires apparaissent pour que le mythe organisationnel, comme réserve de sens ou guide d'action, puisse émerger. Ces dimensions individuelles sont de l'ordre de l'intime et relèvent de l'enfance ou des jeunes années. La fragilité des mythes organisationnels (Cf. la notion d'instabilité de Barthes) a également été particulièrement bien observée. De nombreuses personnes nous ont parlé d'une désillusion, voire d'un sentiment de manipulation (chez Dimension 4).

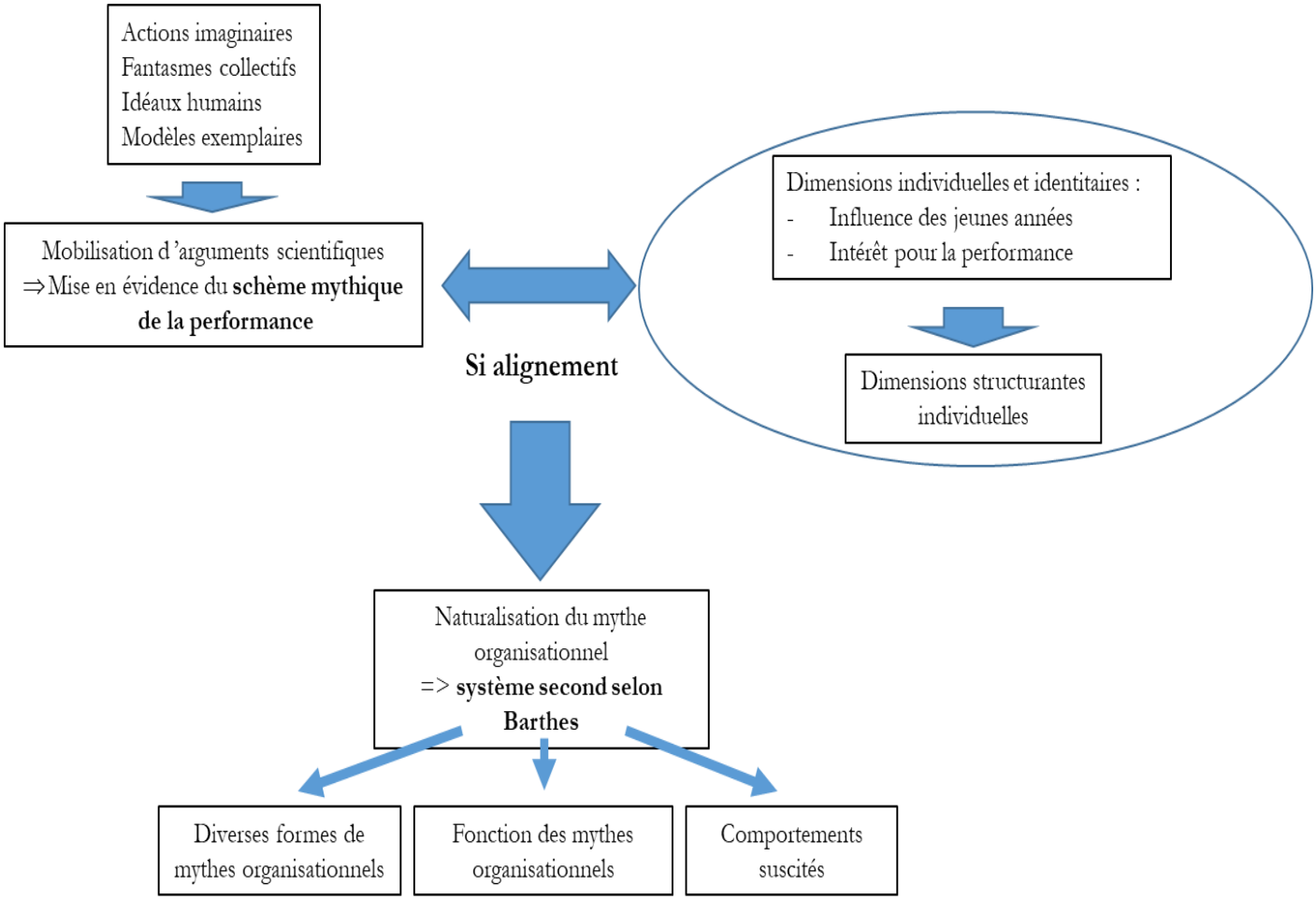
Figure 32 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (version 3)



Nous pensions retrouver, presque naturellement, des mythes organisationnels autour de « grands personnages », héros ou illustres anciens, dans notre travail au sein de la Gendarmerie nationale. Leur mise en avant, tant dans la narration institutionnelle que dans leur mise en image ou sous forme de rites, est abondante et particulièrement codifiée. Pourtant, très peu d'officiers (moins de 10 %) les

identifient comme des mythes organisationnels au sens où nous les définissons et les caractérisons. Nous proposons des pistes d'explication en introduisant le concept de mythe individuel. Ce mythe l'emporte lorsqu'il y a conflit avec les mythes organisationnels. Un objet (récit, rites, artefact, valeur, etc.) est accepté comme mythe organisationnel lorsqu'il entre en résonance avec le mythe individuel.

Figure 33 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (version 4)



Si les héros ou les personnages illustres n'accèdent pas nécessairement au rang de mythes organisationnels en Gendarmerie, nous identifions d'autres objets qui y parviennent. Ils entrent davantage en dialogue avec les dimensions individuelles identifiées auprès des officiers interrogés. Ces objets relèvent de valeurs particulières et de normes de comportements qui correspondent à des raisons profondes ayant mené à une carrière comme officier au sein de la Gendarmerie.

Nous proposons de creuser plus avant la notion d'engagement (que nous qualifions de schème dominant) au cœur de ce processus.

1.1.1.2 Approfondissement du schème de l'engagement

Ce schème qui émerge de nos travaux (entretiens et codage) nécessite d'être étudié plus finement.

En effet, le choix de l'engagement est profondément impliquant. Il implique le dépassement de soi, le devoir de réserve et d'obéissance librement consentie et de sérieux (Sureau, 2021). Une littérature abondante lui est consacrée[126]. Elle montre qu'il s'appuie sur cinq piliers intangibles : le sens de la mission, un esprit de corps adossé à une ouverture d'esprit, une cohésion résultant aussi de la qualité des échanges qu'ont su développer les instances de concertation, la confiance dans la hiérarchie et la préservation d'un ascenseur social dynamique au sein de l'institution (Gieré, 2021, p. 27).

Au-delà de ces aspects, ce qui caractérise le gendarme est avant tout un esprit de sacrifice comme le précise le Code de la Défense dans son article L4111-1 portant statut général des militaires : « l'état militaire exige en toute circonstance esprit de sacrifice, pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême, discipline, disponibilité, loyalisme et neutralité. Les devoirs qu'il comporte et les sujétions qu'il implique méritent le respect des citoyens et la considération de la Nation ».

Ce sont bien ces qualités que l'on recherche lors des processus de sélection des candidats[127].

Les valeurs et les compétences liées à cet engagement font l'objet d'une communication précise dès l'entrée à l'EOGN, puis tout au long de la vie et du parcours de l'officier. De nombreux rites ou moments de tradition lui permettent de s'exprimer, de se matérialiser. Nous présentons, à titre d'exemple, des photos

[126] Nous remercions le commandant Benoit Haberbusch, historien chercheur au CREOGN (Centre de Recherche de l'EOGN) pour nos échanges et ses conseils de lectures sur le sujet.
[127] Nous remercions la lieutenante-colonelle Roselyne Germain, psychologue de la Gendarmerie, pour nos échanges et ses apports sur ce point précis.

prises dans le hall de la Direction des Études de l'École des Officiers de la Gendarmerie nationale.

Image 19 : Mise en image des valeurs à l'EOGN[128]

Cet engagement et ce sens de sacrifice impliquent un esprit de corps, de la cohésion et de la concertation. Ces notions ont une dimension collective. Ce point permet de mieux comprendre ce que nous appelons le « paradoxe du héros » en Gendarmerie.

Le paradoxe du héros, ou comment combiner abnégation et comportement hors norme

Car un paradoxe apparaît. Le gendarme fait partie d'un groupe « (il ne se conçoit pas) comme individu isolé » (Gieré, 2021, p. 28) et il remplit la mission qu'on lui a confiée de manière désintéressée, « par pure abnégation et au mépris du danger » (Bénévent, 2021, p. 39). En quelque sorte, le gendarme doit s'effacer, faire preuve d'abnégation, c'est-à-dire abandonner une part de son identité, tout en possédant des qualités nécessaires à l'accomplissement de sa mission : « la mission est sacrée. Elle fait référence à l'acceptation de sujétions, de contraintes, d'un rapport de hiérarchie, d'une exigence qui sont distinctifs du militaire » (Cavalier, 2021).

Pendant longtemps, selon de nombreux historiens, ce don de soi dans l'intérêt de la mission n'a pas permis de développer une posture claire à tenir face à la figure

[128] Photographies que nous avons prises (avec autorisation) en novembre 2021 dans le hall d'entrée de la DE (Direction des Études).

du héros. Faut-il mettre en avant l'institution ou, au contraire, prôner des valeurs individuelles et promouvoir des personnalités héroïques ? (Houte, 2008)

Pour certains chercheurs, la Gendarmerie reste même une institution qui se caractérise par l'absence de la figure du héros (Ebel, 2008, p. 53). Elle s'appuie davantage sur l'anonymat des gendarmes, au détriment de tout culte de la personnalité : « (…) le collectif prime sur les individualités. (…) la Gendarmerie nationale s'est construite comme un idéal commun qui fédère les individualités. Chaque individualité se met au service du collectif et fait corps au sens premier du terme » (Farde, 2021, p. 42).

Une création de héros assez récente

C'est bien dans ce contexte que l'institution a développé une narration propre, dont nous montrons quelques points saillants.

Pour l'académicien François Sureau (2021), la Gendarmerie fait partie de notre patrimoine historique, mais son histoire restait mal appréhendée d'un point de vue de la recherche, car son approche a trop longtemps relevé de l'hagiographie ou du réquisitoire (Luc, 2008). La création des parrains de promotion[129] (Buchbinder, 2008), ou la mise en avant de personnages particuliers participent de ce travail (Ebel, 2008).

Depuis une cinquantaine d'années, cette logique de mémoire évolue « dans une logique de construction mémorielle partagée du héros gendarmique, co-légitimée par un triptyque inédit : la famille du parrain, l'Institution elle-même et le territoire concerné. (…) au fil des années, le rite du baptême de caserne est donc devenu un véritable levier de coopération, voire de coproduction patrimoniale à l'échelle du territoire » (Demurger & Nativité, 2021, p. 66). Le phénomène prend de l'ampleur depuis quelques années, en raison notamment de l'actualité : les attentats, les pandémies et les troubles géopolitiques engendrent vraisemblablement un besoin de mettre davantage en avant les héros.

[129] Il faut attendre 1926 pour qu'une promotion d'officiers-élèves porte un nom unique, celui du Lieutenant Tiné, et pour que les élèves puissent s'identifier à lui (Buchbinder, 2008).

On cherche donc à glorifier des individus, mais la nécessaire abnégation du gendarme, vue précédemment, rend l'exercice délicat. On ne souhaite pas encourager des actes individuels à portée héroïque. On parle davantage de « héros du quotidien » pour tenter de surmonter cette tension (Pellabeuf, 2021). Ainsi, lors des cérémonies du 14 juillet 2021, la gendarmerie a choisi de mettre à l'honneur 70 de ses membres « de tous grades, et de tous statuts, de toutes subdivisions d'armes (…). Tous avaient en commun d'avoir sauvé des vies en risquant la leur (…). Avant de s'occuper de leurs propres familles. Parfois même accompagnés par leurs conjoints dévoués qui partagent leur vision du service » (p. 34-35).

Il est par ailleurs intéressant de noter que la question du commandement, de la nature de cet exercice et des conditions de son succès préoccupe les organisations militaires de longue date, et continue de faire débat en leur sein (Guyomard, 2021). La Gendarmerie nationale n'échappe pas à ces réflexions. Les nécessaires qualités du « chef » contemporain, qui se doit d'être « bienveillant, agile et éclairé », font l'objet de réflexions et d'enseignements (Bernard, 2020). Mais avant tout, comme nous l'avons montré, la mission est sacrée. L'abnégation est essentielle. Pourtant, le chef tient, pour certains, une place prépondérante : « ne faites pas confiance à la hiérarchie, faites confiance à un chef », déclarait le général Cavalier lors d'une conférence à l'EOGN en présence de futurs lieutenants affectés en Gendarmerie mobile (Cavalier, 2021). Obéissance ou « désobéissance féconde » (p.51), le débat n'est pas tranché et ce ne sont pas les principes essentiels de la culture militaire – « discipline, obéissance, initiative, discernement » – qui permettent de le surmonter[130].

Cette tension entre abnégation nécessaire et volonté de proposer des modèles d'action et de valeurs morales explique, sans doute, l'une des surprises de notre étude de second niveau au sein de la Gendarmerie : très peu d'officiers (moins de 10 % d'entre eux) se réfèrent à des héros lorsque nous leur demandons d'évoquer des mythes organisationnels qui « leur parlent ».

[130] Ce paragraphe s'appuie sur l'appel à communication au colloque interdisciplinaire « Une sécurité publique efficace et responsable ? », EOGN, 20 octobre 2023 (Le Goff et al., 2023).

À l'inverse, les mythes organisationnels les plus fréquemment cités relèvent du service de la communauté et de l'importance du collectif, de la camaraderie et de la loyauté, que l'on regroupe sous le terme ombrelle de l'engagement. Ce sont ces valeurs, leurs incarnations, des rites et objets particuliers, qui sont cités comme mythes organisationnels dans notre travail.

1.1.2 Importance du mythe individuel

Notre codage des données nous permet de suggérer des apports au concept de mythe individuel, d'enrichir notre processus de naturalisation des mythes organisationnels et de proposer des apports nouveaux sur leur contribution en situation d'équivocité.

1.1.2.1 Caractérisation du mythe individuel et typologie d'acteurs

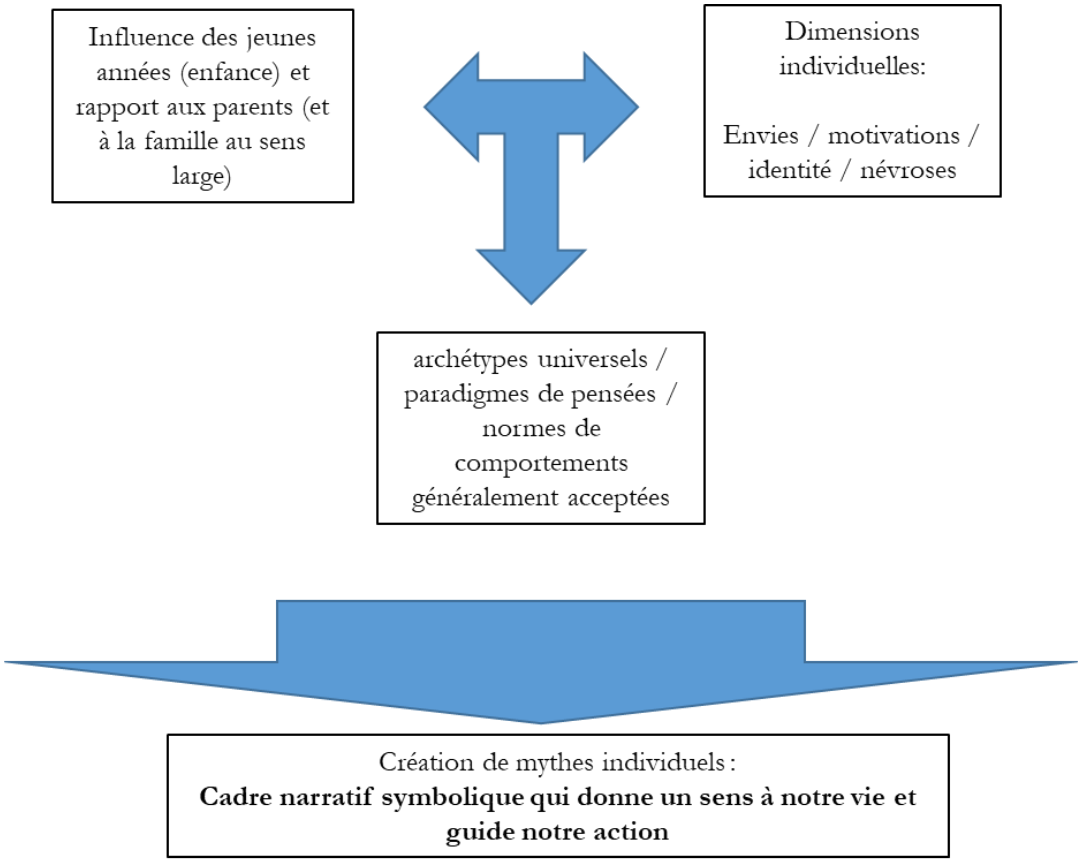
Le mythe individuel n'est pas défini comme un concept particulier en sciences de gestion. Néanmoins, il fait l'objet d'une recherche importante dans d'autres champs. Pour creuser cette notion, nous nous appuyons sur des travaux de la psychologie, notamment la psychologie structurelle.

Il est communément admis que la notion de mythe individuel est introduite par Jung et popularisée par Lacan (Lucchelli, 2006). Toute l'œuvre de Jung fait référence aux mythes individuels. Borie (2014) montre qu'il les convoque dans chacun de ses livres, couvrant une période allant de 1896 à 1961. Jacques Lacan développe l'idée d'un « mythe individuel » en tant que concept central de sa théorie psychanalytique. Selon lui, le mythe individuel est une construction symbolique personnelle qui se forme à travers le langage et les récits que nous nous racontons sur nous-mêmes (1978). Lacan considère le mythe individuel comme un moyen par lequel l'individu cherche à surmonter le sentiment d'incomplétude et de manque, en créant une cohérence narrative qui donne un sens à son existence. Il permet notamment de surmonter nos névroses. Il souligne également que le mythe individuel n'est pas statique, mais évolue tout au long de la vie d'une personne, en réponse aux expériences et aux transformations de la subjectivité.

Pour nos travaux, nous caractérisons le mythe individuel comme une histoire particulière, construite par l'individu pour se détacher d'une destinée écrite et prendre en main son action. Tout individu en développe pour sortir de l'« anonymat » et devenir quelqu'un de « spécial » et d'indépendant (Wallerstein, 1991). Ce processus de création narrative relèverait même de l'« héroïsation » de soi (Kris, 1956) : l'individu « s'héroïse » pour s'élever au-dessus de sa condition voire de ses congénères, pour se percevoir lui-même comme un personnage différent, supérieur, au caractère héroïque (proche des dieux).

Ce concept émerge notoirement de nos analyses. Nous suggérons que les dimensions individuelles relevées tant dans nos apports de premier niveau (Dimension 4) que dans celles de second niveau (Gendarmerie) relèvent bien du concept de mythe individuel. Le schéma suivant figure l'interaction entre des dimensions individuelles, l'influence des jeunes années et des archétypes universels et normes de comportement qui nous permettent de justifier l'emploi du concept de mythe individuel.

Figure 34 : Processus de création de mythes individuels



Nous proposons une mise en perspective de nos travaux autour des mythes individuels et de leur importance avec des études sur les typologies de gendarmes, menées au sein même de la Gendarmerie depuis plusieurs années. Selon ces travaux, on entre en Gendarmerie pour des « idéaux forts » et pour « le sens symbolique de l'engagement » qui relève de trois registres : le service aux autres, la vie communautaire et la discipline (Clément, 2008, p. 2, 6). On recense plusieurs types d'officiers[131] à l'entrée dans l'institution.

- Les idéalistes, profil dominant : ils ont un engagement de vocation avec des aspirations et idéaux affirmés, et recherchent une vie professionnelle exaltante, privilégiant l'action concrète ;
- Les utilitaristes : ils tiennent à concilier carrière, perspective et évolution professionnelle et personnelle, et privilégient l'emploi à l'intérêt pour la mission policière.
- Les ambitieux : ils ne s'identifient pas à un métier, mais à un statut, et la carrière est très importante pour eux.

Notre propre étude suggère de forts points de convergences avec cette typologie d'officiers. Nous proposons quatre types de gendarmes ; le rationnel, l'aventurier, l'ambitieux et l'idéaliste. Notre analyse suggère la représentation suivante.

[131] Nous remercions le Bureau de l'analyse et de l'anticipation de la Gendarmerie nationale – pôle sociologie, et la lieutenante-colonelle Sylvie Clément pour son aide. Nous avons pu confronter nos analyses lors de deux entretiens menés à la Direction générale de la Gendarmerie nationale (Issy-les-Moulineaux) les 6 mars et 28 juin 2023. Nous avons également pu accéder à des documents consacrés à l'étude d'une cohorte d'élèves officiers entrés en Gendarmerie en 2008. L'évolution de leurs attentes et aspirations a fait l'objet de trois rapports en 2008, 2012 et 2023. Ces documents, que nous avons pu consulter, nous ont été d'un apport éminent. Ils nous ont permis de mettre en rapport nos propres résultats avec un travail mené sur le long terme par l'institution. Pour des raisons de confidentialité, nous n'abordons pas les recommandations formulées dans ces documents, en accord avec l'institution.

Tableau 9 : Typologies de gendarmes de notre étude

	Exemple de verbatim	Représentation[132]
Le rationnel	« J'ai adhéré parfaitement à l'institution, à cette mentalité. Finalement, ça me va très bien d'avoir un cadre, des choses qui sont très structurées. Ça me plaît, cette structure telle qu'elle existe. » « Je suis un homme de la structure ».	40 %
L'aventurier	« J'ai fait des choses incroyables : je suis allé en Guyane, en Afrique… Avec mes hommes nous sommes intervenus dans des conditions incroyables ».	20 %
L'ambitieux	« Je ne me lève pas le matin en me disant que je vais être général. Bon, mais pour être honnête, j'y pense parfois (sourire) ».	40 %
L'idéaliste	« Je crois que la société va plus mal. J'ai un rôle à jouer ». « Nous sommes l'ultime rempart ».	40 %

Cette caractérisation permet de mieux comprendre, selon nous, la faible adhésion au « héros » qui nous a tant surpris lorsque nous nous sommes confrontés au terrain de la Gendarmerie. En effet, les « rationnels » ou les « ambitieux » n'adhèrent que peu à l'image du héros exemplaire. Nous retrouvons un taux d'adhésion plus élevé parmi les aventuriers, qui ne représentent qu'une faible part de notre population.

Une analyse comparable permet de mieux comprendre également l'adhésion aux héros et figures historiques, bien plus importants chez Dimension 4. Notre panel est constitué intégralement de managers commerciaux guidés par la performance et le dépassement des objectifs.

1.1.2.2 Évolution des mythes individuels

Notre analyse montre une stabilité assez forte des mythes individuels tant chez Dimension 4 qu'à la Gendarmerie. Nous distinguons plusieurs cas.

[132] Le total est supérieur à 100 %, car dans certains cas, notre analyse nous invite à faire figurer les officiers dans plusieurs typologies.

- Cas n°1 : une stabilité du mythe individuel pour des personnes en situation d'équivocité.
- Cas n°2 : un retour à un état de mythe individuel initial après un choc de rupture de sens.
- Cas n°3 : l'adaptation du mythe individuel

Cas n°1 : nous présentons là le cas d'officiers se trouvant en situation d'équivocité. Nous avons défini ces situations comme relevant davantage de situations de management. Dans ces périodes, le mythe individuel peut servir de socle ou de bouée à laquelle on s'accroche alors que l'environnement ne fait plus sens. Nous présentons des exemples d'officiers occupant des postes non souhaités, qui traversent des difficultés et se décrivent en difficulté voire en échec.

> « À vrai dire, je me demande ce que je fais là.
>
> Interviewer : Je ne comprends pas…
>
> Ben moi, je suis venu en Gendarmerie pour autre chose. Pas pour boire des cafés ou faire de la politique !
>
> Interviewer : Comment ça ?
>
> Ben ici (en poste d'environnement), on est noyé dans la masse. Très, très loin du terrain.
>
> Interviewer : Comment faites-vous pour tenir, pour avancer ?
>
> (Silence). Je m'accroche à qui je suis. Mes valeurs. Je me souviens de moi adolescent lorsque ma vocation est née. Ça, ça m'aide.
>
> Interviewer : À quoi ?
>
> (Silence) à tenir (silence), et à avancer »

Cas n°2 : l'étude des comportements des acteurs et leur analyse de la situation après un choc montrent qu'ils tendent à garder un mythe individuel stable même après avoir surmonté des situations de rupture de sens. Nous proposons de revenir à un échange que nous avons eu avec un commandant d'escadron pour lui demander si l'on ne rejette pas les mythes organisationnels voire l'organisation après un sentiment de trahison (sentiment ressenti envers sa hiérarchie, dans son cas) :

> « Interviewer : J'imagine qu'on n'en sort pas totalement indemne (d'une situation aussi grave), quand même. Que les valeurs personnelles, quelque part, elles en prennent un petit coup ?
>
> Elles ne prennent pas un petit coup. Ce n'est pas parce que vous avez un chef qui merde que les valeurs en prennent un coup. […] Notre rôle à nous, c'est rappeler (aux dirigeants) qu'au niveau du terrain, on risque nos vies, on risque les vies de nos hommes […] Notre sens de l'engagement est toujours-là. Moi j'ai beaucoup réfléchi à tout ça, je l'ai même écrit sur papier, pour moi-même[133], et j'en suis convaincu ; mon engagement, le service de la Nation reste intact. »

Cas n°3 : le mythe individuel évolue (comme le suggère notamment Lacan). Certains officiers nous disent ne plus être les mêmes que quelques années auparavant. Nous présentons deux verbatims de colonels qui ont plus de vingt années d'expérience.

> « Globalement, je ne suis pas déçu. Mais je suis moins naïf. Avec la maturité (je me rends compte) que je suis quand même rentré en Gendarmerie avec un peu d'immaturité ou de naïveté. Avec toutes ces représentations, ces images, sur une Gendarmerie idéalisée. Je suis moins naïf par rapport au mythe de la Gendarmerie. »
>
> « J'espère avoir la même flamme qu'il y a vingt ans, mais peut-être plus éclairée, voyez-vous ? Après quand vous prenez des galons, vous avez des postes qui sont différents, qui sont moins exposés au terrain. Je m'adapte. (Hésitation), mais dans le fond je crois que je n'ai pas changé. Du moins pas tant que ça. »

Néanmoins, nous voyons que cette adaptation personnelle ne remet pas en cause le mythe individuel. Nous suggérons que celui-ci représente un phare auquel se fier.

[133] Cet officier a consigné dans un journal de bord personnel ses impressions et doutes après avoir été confronté à une situation particulièrement violente sur le terrain avec ses troupes. Il s'est retrouvé en porte-à-faux avec sa hiérarchie et a ressenti le besoin d'analyser la situation par écrit, *ex post*, pour lui-même. Il nous a déclaré ne pas avoir partagé ces documents avec des membres de l'organisation. Il nous a fait la confiance de nous les remettre pour notre étude. Nous l'en remercions vivement.

> « Interviewer : Est-ce que la petite musique qui était en vous depuis l'âge de 13 ans est toujours là « je suis là pour servir le citoyen », ou est-ce que ce moment-là (grosse déception ressentie) on se dit « mais c'est de la foutaise tout ça ! » ?
>
> Non, elle ne m'a jamais vraiment quitté. Disons que l'envie est toujours là, le doute porte surtout sur « est-ce que moi je suis capable d'apporter quelque chose, est-ce que moi je sers à quelque chose ». Mais le mythe fondateur, il existe toujours, l'envie est irrépressible. »
>
> « (sur les textes lus durant ses années à Saint-Cyr) et bien, moi ça me parle, ça me structure. Vingt ans plus tard c'est encore là. Tous les jours. Bon pas tous les jours hein, mais très, très souvent. »

Nous suggérons qu'une pratique largement répandue en Gendarmerie, l'armoire à tradition, participe de la stabilité du mythe individuelle. Nous en avons rencontré de très nombreuses au cours de nos entretiens. Ces armoires présentent des fanions, médailles, images et artefacts personnels de l'officier. Ses décorations et les grandes étapes de son parcours ainsi que des objets symboliques font partie des invariants. Une part de communication est à l'œuvre : il s'agit de montrer au visiteur qui on est et quel est notre parcours. Nous nous étonnions de voir un calot[134] de lycée militaire dans l'armoire d'un jeune officier alors que celui-ci n'était resté que quelques semaines dans l'établissement avant de se réorienter, car le rythme scolaire, notamment dans les matières scientifiques ne lui convenait pas : « c'est pour montrer à mes visiteurs que mon envie d'être militaire est ancrée en moi depuis bien longtemps ».

Mais bien souvent, ces armoires relèvent d'une motivation individuelle. « Je ne la regarde pas tous les jours, en fait, je ne la vois souvent plus, mais dans certains moments je me pose et je la regarde et je me dis : je suis au bon endroit ». D'ailleurs, certains objets marquants pour l'officier sont bien souvent en arrière-plan, comme cachés. Nous citons l'exemple d'une lettre de félicitations que nous montrons à notre interlocuteur. Cette lettre n'est pas visible en apparence, elle se trouve

[134] Coiffure militaire portée (notamment) par les élèves des classes préparatoires dans les lycées militaires.

derrière une plaque commémorative. « Ah c'est amusant que vous l'ayez vue, parce que c'est vrai, je la cache un peu cette lettre (rire). Elle a été remise à mon papa, qui était lui-même gendarme. J'y tiens beaucoup ».

Image 20 : Exemple d'armoire à tradition

Source : P. Fleurentdidier

C'est donc avant tout une stabilité des mythes individuels[135] que notre travail met en avant, ou une volonté de l'acteur de le voir comme tel, de s'y raccrocher. Les apports de l'étude menée depuis 2008 sur une cohorte d'officiers tendent à confirmer ce point. Si un désenchantement peut apparaître pour certains, celui-ci est davantage attribué à l'organisation qu'aux raisons qui ont mené l'individu à s'engager[136].

[135] Sur ce point, nous nous éloignons donc de la pensée lacanienne dans laquelle le mythe individuel évolue au cours du temps.

[136] Les apports de cette partie relèvent d'un croisement entre notre propre codage et les résultats de l'*Étude cohorte officiers 2008*, après cinq années et quinze années d'entrée dans le statut d'officier (Clément, 2008, 2023).

1.1.3 « Un » mythe organisationnel plutôt que « des » mythes organisationnels

Nous proposons l'existence d'« un » mythe organisationnel plutôt que de « plusieurs ou nombreux » mythes organisationnels en élaborant sur la notion de schème dominant.

1.1.3.1 Éléments de comparaison entre la Gendarmerie et Dimension 4

Notre travail montre l'existence de schèmes dominants dans les deux organisations étudiées :

- autour de la performance individuelle chez Dimension 4 ;
- autour de l'engagement en Gendarmerie, schème qui relève davantage d'une dimension collective.

Chez Dimension 4, la performance individuelle est la résultante de slogans et d'une communication omniprésente – une communication autour de la performance sportive, le plus souvent individuelle, mais aussi autour de la performance économique. Le « système mythique » est très voyant, très présent et en quelque sorte imposé.

Dans la Gendarmerie, les rites, les héros et le musée sont des manifestations du mythe « Gendarmerie », qui parle de lui-même. Il n'est pas nécessaire de travailler dans l'organisation pour y avoir accès. L'Histoire et l'actualité véhiculent les mythes organisationnels presque malgré l'institution. Les rites sont aussi l'une des conditions de la discipline consubstantielle à un corps d'armée. Le mythe est intime, pas imposé. Et lorsqu'il l'est (avec les héros, par exemple), il existe un risque de non-adhésion (comme nous l'avons vu).

Cette notion de schème dominant peut expliquer à la fois la puissance du rejet que nous avons constaté chez Dimension 4 et l'absence de ce rejet dans la Gendarmerie[137].

Les rites, récits, objets et autres mythes organisationnels que nous avons rencontrés sont des artefacts, des déclinaisons visibles et matérialisées. Chez Dimension 4, ce sont des athlètes hors norme ou des salariés emblématiques pour leurs décisions visionnaires, couronnées de succès commercial, qui vont être héroïsés et alimenter « le » mythe organisationnel de la performance (individuelle). Dans la Gendarmerie, les rituels autour de la vie en collectivité, de la camaraderie, de la mission et de l'abnégation, de même que de nombreux objets qui s'y réfèrent, sont les artefacts du mythe de l'engagement (au service du collectif).

Ces artefacts permettent au mythe organisationnel de prendre corps, de se matérialiser pour que l'individu le fasse dialoguer et s'aligner avec son mythe individuel. Ils permettent également au groupe de se coordonner autour de notions et objets communs. Si le mythe est commun, les artefacts peuvent être plus individuels en fonction par exemple, du type de gendarme rencontré. L'artefact du « héros du passé » peut entrer en dialogue avec certains mythes individuels, mais pas tous.

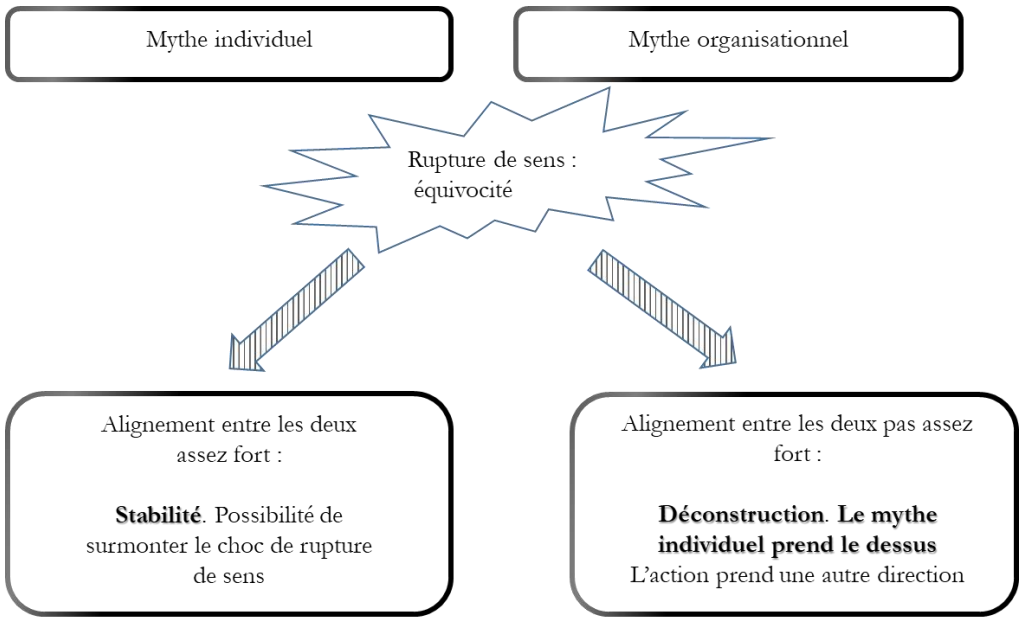
Le risque existe donc de « fabriquer » des mythes organisationnels, donc des artefacts « du » mythe organisationnel, en rupture avec le profil ou les comportements perçus et attendus de la part même de ses acteurs.

1.1.3.2 Mythe organisationnel et mythe individuel

Nous suggérons que le mythe individuel présente une stabilité assez grande dans le temps. Nous montrons également, au travers de notre étude ethnographique et de l'analyse qualitative que nous en faisons, que le mythe individuel semble l'emporter lorsque les mythes organisationnels, ou plutôt le mythe organisationnel comme nous venons de l'établir, entre en contradiction avec lui.

[137] Il convient de modérer notre propos, sur ce point, car nous n'avons pas rencontré d'officiers ayant quitté l'organisation.

Figure 35 : Proposition d'interaction entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité



1.2 Apports au concept d'équivocité

Notre travail permet également de qualifier plus explicitement l'équivocité, en y introduisant une dimension longitudinale.

L'équivocité désigne « la présence d'interprétations multiples pour une même situation » (Allard-Poesi, 2003, p. 99). Les individus peuvent rencontrer des difficultés pour coordonner leurs actions. Ils ressentiront alors la nécessité de réduire cette équivocité en limitant l'éventail des interprétations possibles (Koenig, 2006).

1.2.1 Qualification de l'équivocité

Dans ses travaux, Weick qualifie la notion d'équivocité qui combine ambiguïté (fait de pouvoir interpréter une situation de différentes manières) et incertitude (fait de manquer d'informations pour pouvoir interpréter une situation donnée). Plus une situation est ambiguë ou incertaine, plus elle sera susceptible de faire l'objet de multiples interprétations et donc d'être équivoque. D'autres chercheurs ont contribué à sa définition. Allard-Poesi (2003) montre qu'il est possible de distinguer l'équivocité individuelle et l'équivocité sociale. Laroche (2006), pour sa part,

oppose l'équivocité externe à l'équivocité interne. Dans le premier cas, elle est due à la complexité de l'environnement, dans le second, elle est inhérente au contexte interne à l'organisation.

Dans ces approches, le processus de réduction de cette ambiguïté est profondément interactionniste : les acteurs peuvent réduire l'équivocité en recueillant activement des informations supplémentaires, en interagissant avec les autres pour partager des perspectives et en développant des modèles mentaux flexibles pour interpréter les données disponibles.

Weick propose plusieurs stratégies pour développer des modèles mentaux flexibles afin de faire face à l'équivocité (1995, 2001, 2010) :

- collecte d'informations diverses : les acteurs doivent chercher activement des informations provenant de sources multiples et variées. Weick parle de variété requise pour obtenir différents points de vue, rassembler des données complémentaires et saisir la complexité de la situation. La collecte d'informations diversifiées aide à enrichir les modèles mentaux et à éviter les biais cognitifs,
- dialogue et interaction sociale : les échanges avec d'autres personnes sont cruciaux pour développer des modèles mentaux flexibles. Le dialogue permet de confronter différentes perspectives, d'explorer des hypothèses alternatives et de remettre en question les idées préconçues. Les interactions sociales facilitent l'apprentissage collectif et aident à identifier les lacunes dans la compréhension ;
- remise en question et réflexion : il est important de remettre en question les hypothèses sous-jacentes et de réfléchir de manière critique aux modèles mentaux existants. Cela implique de reconnaître les limites de ses propres connaissances et de rester ouvert aux idées nouvelles et contradictoires. La réflexion permet de détecter les lacunes et les incohérences dans les modèles mentaux et de les ajuster en conséquence ;
- expérimentation et adaptation : les modèles mentaux flexibles nécessitent une attitude expérimentale et adaptative. Il est essentiel d'essayer de

nouvelles approches, de tester des hypothèses et d'observer les résultats. Les individus doivent être prêts à ajuster leurs modèles mentaux en fonction des nouvelles informations et des changements de situation. La capacité d'adaptation favorise une meilleure compréhension et une prise de décision plus éclairée.

En résumé, Weick propose une caractérisation des situations d'équivocité que nous résumons comme suit (tableau 10).

Tableau 10 : Caractéristiques des situations ambiguës et changeantes (Weick, 1995, p. 93)

Caractéristiques	*Descriptions et commentaires*
La nature du problème est elle-même en question.	« Quel est le problème » n'est pas clair et changeant. Les managers disposent de définitions vagues ou concurrentes du problème. Souvent, un « problème » est imbriqué dans d'autres problèmes désordonnés.
Les informations (quantité et fiabilité) sont problématiques.	Parce que la définition du problème n'est pas claire, la collecte et la catégorisation des informations deviennent un problème. Le flux d'informations menace soit de devenir trop conséquent, soit d'être trop insuffisant. Les données peuvent être incomplètes et d'une fiabilité douteuse.
Des interprétations multiples et contradictoires.	Pour les données qui existent, les acteurs développent des interprétations multiples et, parfois, contradictoires. Les faits et leur signification peuvent être lus de plusieurs manières différentes.
Différentes orientations de valeurs, conflits politiques/émotionnels.	Sans critères objectifs, les acteurs s'appuient davantage sur des valeurs personnelles et/ou professionnelles pour donner un sens à la situation. Le choc de différentes valeurs complique souvent la situation.

Les objectifs ne sont pas clairs ou sont multiples et contradictoires.	Les managers n'ont pas d'objectifs clairs et cohérents. Soit les objectifs sont vagues, soit ils sont contradictoires.
Le temps, l'argent ou l'attention manquent.	Une situation difficile est rendue chaotique par le manque d'une de ces dimensions.
Des contradictions et des paradoxes apparaissent.	La situation a des caractéristiques, des implications ou des exigences apparemment incohérentes.
Les rôles sont vagues, les responsabilités ne sont pas claires.	Les acteurs n'ont pas un ensemble clairement défini d'activités qu'ils sont censés effectuer. Pour des questions importantes, le processus de prise de décision est vague ou contesté.
Les mesures de réussite manquent.	Les individus ne savent pas comment qualifier le succès dans la résolution de la situation et/ou ils n'ont aucun moyen d'évaluer le degré de réussite.
Mauvaise compréhension des relations de cause à effet.	Même s'ils sont sûrs des effets qu'ils désirent, ils ne savent pas comment les obtenir.
Symboles et métaphores utilisés.	Les acteurs utilisent des symboles ou des métaphores pour exprimer leurs points de vue.
Participation à la prise de décision.	Les décideurs clés et les détenteurs d'influence changent au fur et à mesure que les acteurs entrent et sortent de la sphère de prise de décision.

Nous relevons deux principales limites dans ce cadre conceptuel du *sensemaking*. Tout d'abord, Weick explique que les situations d'équivocité interviennent lorsque l'individu ne parvient plus à interpréter son environnement, soit parce qu'il ne dispose pas des informations nécessaires, soit au contraire parce qu'il n'arrive pas à faire face au trop-plein d'informations dans une situation qui sort de ses schémas classiques d'action. Il aborde la notion de temporalité, ou de manque de temps

ressenti, mais ne creuse pas précisément la durée de ces situations. Certains travaux, comme ceux autour de la catastrophe de Mann Gulch (Weick, 1993) suggèrent que le manque de temps aggrave l'équivocité ou la capacité de l'individu à la surmonter.

Dans un second temps, Weick parle de valeurs personnelles et professionnelles qui constituent une dimension identitaire dans la création de sens. Mais il ajoute que l'identité se forge dans l'interaction avec les autres. Nous ne rejetons pas ce point. Néanmoins, nous pensons qu'il existe des aspects plus ancrés, plus structurels et individuels, qui viennent influencer la réduction de l'équivocité.

Notre travail apporte des perspectives nouvelles que nous résumons dans notre modèle en séparant le commandement et le management (tableau 11).

Tableau 11 : Proposition de caractérisation temporelle de situations d'équivocité rencontrées dans notre travail

Situation	Temporalité	Caractéristiques	Réduction de l'équivocité
Commandement	Temps court (verticalité)	Formation tournée vers le commandement	Facilitée
		Dimensions individuelles : envie de commander, d'agir	
Management	Temps long (horizontalité)	Manque de compétences ressenti et manque de reconnaissance	Entravée
		Dimensions individuelles : envie de commander supérieure à l'envie de manager (« je suis venu pour commander, pas pour remplir des fiches »)	
		Rupture avec des valeurs individuelles	
		Relation compliquée avec la hiérarchie	
		Facteur aggravant : isolement	

Une distinction semble s'opérer entre les actions de commandement, sur le terrain, dans un temps court, comme le maintien de l'ordre ou l'intervention opérationnelle et des situations de management inscrites dans la durée. Les situations de rupture de sens et l'incapacité à réduire l'équivocité semblent s'installer davantage dans ce deuxième cas.

Notre travail apporte à la compréhension de l'équivocité en y introduisant une dimension longitudinale peu abordée par Weick. Dans sa synthèse (cf. tableau 10), il mentionne l'importance du manque de temps comme un facteur aggravant qui rend une situation encore plus « chaotique » (Weick, 1993, p.93). Nos observations sur le terrain ne confirment pas nécessairement ce point ou le nuancent. Le manque de temps peut, au contraire, agir comme une exhortation à l'action. Nous montrons également que des dimensions individuelles sont à l'œuvre dans ces moments d'équivocité. Weick les identifie : « sans critères objectifs, les acteurs s'appuient davantage sur des valeurs personnelles et/ou professionnelles pour donner un sens à la situation » (1993, p. 93), mais il ajoute que ces dimensions font partie d'un processus profondément interactionniste. Nos travaux suggèrent qu'elles sont au contraire structurantes, qu'elles agissent comme un socle stable. L'individu s'appuie, s'accroche, à ces dimensions. Lorsque celles-ci sont heurtées – cas du refus d'obéir à des ordres jugés inadaptés ou affectation à des postes non souhaités – l'équivocité est plus difficile à surmonter car le processus interactionniste social et itératif du *sensemaking* est alors entravé.

En résumé, nous apportons au *sensemaking* en questionnant la dimension longitudinale de l'équivocité et introduisons des dimensions individuelles structurantes dans la réduction de l'équivocité et donc la construction de sens.

2 Apports méthodologiques et pratiques de notre recherche

Après ces apports théoriques à la littérature scientifique, nous proposons des contributions en matière de méthodologie de recherche, ainsi que des apports pratiques.

2.1 Contributions méthodologiques aux recherches qualitatives en sciences de gestion

Si les recherches qualitatives gagnent du terrain et de la reconnaissance depuis une quarantaine d'années, notamment dans la sphère académique francophone, les

articles reposant sur des approches qualitatives ne dépassaient pas 10 % de l'ensemble des articles publiés dans les meilleures revues mondiales encore récemment (Romelaer & Garreau, 2019). Nous souhaitons contribuer à leur rigueur et à leur pertinence et, ce faisant, à leur reconnaissance, en nous appuyant sur notre méthodologie.

Nous pensons, comme Romelaer & Garreau (2019), que dans l'usage des méthodes qualitatives, la rigueur peut être obtenue à partir de protocoles méthodologiques variés. Ces dernières années, nous assistons au développement de nombreuses pratiques qui allient robustesse et créativité et cherchent à dépasser les méthodologies connues. Pour illustrer ce propos, nous relevons des méthodologies de recherche très diverses qui utilisent, par exemple, les séries télévisées[138], l'art ou encore des approches autour de procédés tirés de la bande dessinée (Leavy, 2018).

Nous apportons notre pierre à cet édifice de pratiques complémentaires pour accéder au savoir et à l'abstraction.

2.1.1 Une connaissance personnelle du terrain au service de la rigueur scientifique

Notre travail s'inspire d'une expérience vécue au sein de Dimension 4, celle du recours à des mythes organisationnels dans une situation d'équivocité précise qui nous a permis (selon nos impressions rétrospectives) de nous remettre en action.

2.1.1.1 Une méthodologie auto-ethnographique et ethnographique

Nous nous sommes penché, presque naturellement, sur une exploration de cette expérience en retournant sur le terrain même de son émergence. Nous souhaitions comprendre ce qui nous était arrivé et si d'autres partageaient des expériences et interprétations semblables. En ce sens, nous avons suivi, du moins dans un premier temps, une approche que nous pouvons qualifier d'auto-ethnographique.

[138] Nous citerons par exemple le colloque « Management en séries (saison 1) », Université Gustave Eiffel, 30-31 mars 2023. Les auteurs étaient amenés à réfléchir aux représentations du management au travers de séries télévisées.

L'auto-ethnographie est une méthodologie récente en sciences de gestion. Elle se développe à partir de la fin des années 2000 et a l'ambition de révéler les normes, structures et processus sociaux en prenant appui sur un vécu singulier (Paring, 2019). En d'autres termes, nous avons essayé de répondre à la question « comment l'étude de son propre vécu permet-elle de fonder des connaissances plus larges qui dépassent soi-même ? » (Paring, 2019, p. 112). En l'occurrence, c'est bien une analyse de notre propre vécu qui a fait émerger le présent travail.

Nous nous sommes ensuite éloigné de l'auto-ethnographie et nous avons élargi notre recueil de données en adoptant une approche ethnographique. En effet, notre posture épistémologique nous mène à penser que les êtres humains interprètent en permanence leur environnement en utilisant leurs références culturelles, leurs compétences et leurs critères de jugement pour faire sens de ce qui se passe autour d'eux et influencer leurs actions futures.

L'ethnographie, ou le recueil de données par l'observation et les entretiens avec les participants, permet de se rapprocher au mieux de ce que les individus font dans ce contexte (Yousfi, 2019). Elle permet de comprendre comment ils font sens et interprètent leur environnement (dans une approche interprétative). Le sens ne peut être analysé, compris et interprété par des questionnaires ou par la simple observation. Il ne peut émerger que du dialogue (Alvesson & Skoldberg, 2009 ; Langley & Abdallah, 2011). Les significations pertinentes émergent au fur et à mesure du recueil des données, ell.es permettent d'identifier les spécificités, les structures et les variétés des comportements et des croyances d'un groupe social (Romelaer, 2019, p. 154).

C'est donc bien une méthodologie auto-ethnographique et ethnographique sur le lieu d'émergence de la question de recherche que nous avons employée. Nous avançons que cette méthodologie, renforcée par des pratiques d'entretiens en profondeur (que nous détaillons dans la prochaine partie), apporte aux méthodes alternatives que nous avons évoquées précédemment et contribue à la recherche de rigueur.

2.1.1.2 De l'importance de la connaissance du terrain et de la posture du chercheur : l'intérêt des entretiens avec des pairs

En retournant sur un terrain que nous connaissions bien, nous avons opté pour une méthodologie de recueil des données particulière : les entretiens avec des pairs. Le pair peut être défini comme quelqu'un avec qui l'on partage une situation, une fonction, une expérience, un vécu, voire des valeurs ou des normes de comportement. L'utilisation d'entretiens avec de pairs est particulièrement destinée à créer une forme de complicité entre l'interviewer et l'interviewé, pour que la parole soit libérée (Budin & Romelaer, 2019). Néanmoins, nous suggérons qu'il est important de ne pas tomber dans trop de complaisance pour garder un sens critique nécessaire à la bonne appréhension des propos tenus.

Nous avons consacré une partie importante de notre méthodologie (chapitre 3) à la place à donner aux discours et à leurs interprétations. Nous proposons de renforcer notre connaissance du terrain par des apports de la psychologie rogérienne, pour éviter de tomber dans le piège de la facilité qui consisterait à chercher des points de validation avec les propres pensées de l'interviewer. Cette approche permet, par ailleurs, de garder un niveau d'exigence et de concentration nécessaire pour aller « chercher » le répondant dans ses retranchements et ne pas l'influencer par ses propres expériences comme autant de connivences néfastes à la libération de la parole.

En effet, si l'état de pair permet la confiance, une stricte limite doit être fixée. Dans notre cas, nous nous sommes efforcés de ne pas citer d'exemples de notre propre vécu. L'exercice n'est pas aisé, car bien souvent nous nous sommes vu rétorquer « tu te souviens ? », « tu l'as toi-même vécu », ou encore des relances plus directes pour nous inciter à prendre la parole. Dans ces moments, une rigueur s'impose. Les apports de Rogers sont d'une grande aide, à cet égard. Nous nous sommes efforcé, autant que possible, de répondre à ces interpellations par des réponses courtes et ouvertes pour « renvoyer » la question à l'interviewé. Des phrases comme « qu'entends-tu par-là ? » ou encore « c'est intéressant », « tu veux bien m'en dire plus sur ce point » ou plus trivialement « ah bon ? » ou « et quoi

d'autre ? » permettent de ne pas s'enfermer dans une réponse personnelle qui influence nécessairement le répondant et *énacte* (pour reprendre des termes weickiens) la discussion.

Cet état de pair nous a également permis de dépasser le simple échange de propos convenus et de déployer des entretiens compréhensifs. Dans un entretien compréhensif, le sociologue ne s'adresse pas à « un enquêté » dans l'unique but de recueillir ses représentations. Il l'aborde plutôt comme un informateur qui va lui exposer des raisons concernant ses interprétations. Il ne faut néanmoins pas confondre entretien et discussion, car l'interviewer doit rester vigilant et concentré. La grille d'entretien lui permet de garder son cap. Mais cette grille ne saurait contenir les questions suffisantes à la bonne compréhension des interprétations du répondant. Il faut savoir s'en détacher. En effet, nous pensons comme Kaufmann (1996) que la meilleure question n'est pas donnée par la grille : elle est à trouver à partir de ce qui vient d'être dit par l'informateur. L'interviewer peut s'impliquer subjectivement dans l'entretien, en complimentant l'interviewé, en prenant son parti ou, au contraire, en introduisant d'autres points de vue (Romelaer, 2019, p. 154).

Nous pensons que ces apports méthodologiques permettent de surmonter des biais que nous avons identifiés en préambule de notre approche du terrain (et que nous avons détaillés dans notre chapitre 3). Nous en avons cité trois : le biais d'autocomplaisance, qui consiste à attribuer des réussites à des qualités propres et des échecs à des raisons externes (Miller & Ross, 1975) ; le biais de confirmation, qui consiste à vouloir rechercher dans les propos des répondants des réponses qui nous conviennent, car elles vont dans le sens de ce que nous cherchons à montrer (Weick, 1985) ; des biais longitudinaux comme l'oubli et la réinterprétation *a posteriori*.

2.1.2 Proposition d'un dispositif combinatoire de recherche qualitative et de recueil des données

Notre travail nous permet des suggestions autour d'une méthodologie que nous qualifions de combinatoire. En effet, nous partons d'une approche auto-

ethnographique que nous complétons de deux terrains ethnographiques. Le premier nous est familier et connu et permet d'effectuer un premier niveau de tests. Le second nous est plus étranger et permet de nous appuyer sur nos premiers résultats pour les tester plus avant avec un regard neuf qu'impose un terrain que nous connaissons peu. Finalement, ces deux terrains nous permettent de faire dialoguer nos différents résultats pour élaborer des apports théoriques et pratiques.

D'un point de vue séquentiel, notre méthodologie peut se décliner en plusieurs étapes.

1) Définition d'un objet de recherche à partir d'une expérience vécue.

   Étude auto-ethnographique.

2) Premier niveau de tests : retour sur le terrain même de l'émergence du questionnement. Importance et pertinence des entretiens avec des pairs propices à la libération de la parole, qui permettent également de créer une compréhension profonde des réponses et une confiance du répondant.

   Des apports rogériens complètent le dispositif pour éviter de tomber dans le piège de la complaisance et de certains biais cognitifs.

   Étude ethnographique.

3) Second niveau de tests dans un terrain de recherche proposant des caractéristiques partagées avec le terrain d'étude précédent. Dans notre cas, la présence de récits organisationnels historiques importants autour de grands moments de l'histoire de l'organisation, de « héros », de valeurs fortes et de rites nombreux et codifiés.

   Ce second terrain nous permet de nous détacher du lieu d'émergence du questionnement et de mettre à l'épreuve les apports scientifiques du premier terrain – de les infirmer, les confirmer ou les compléter.

   Étude ethnographique.

4) Retour sur les résultats du premier terrain pour les mettre à l'épreuve des apports du second terrain.

5) Formulation d'apports théoriques et pratiques.

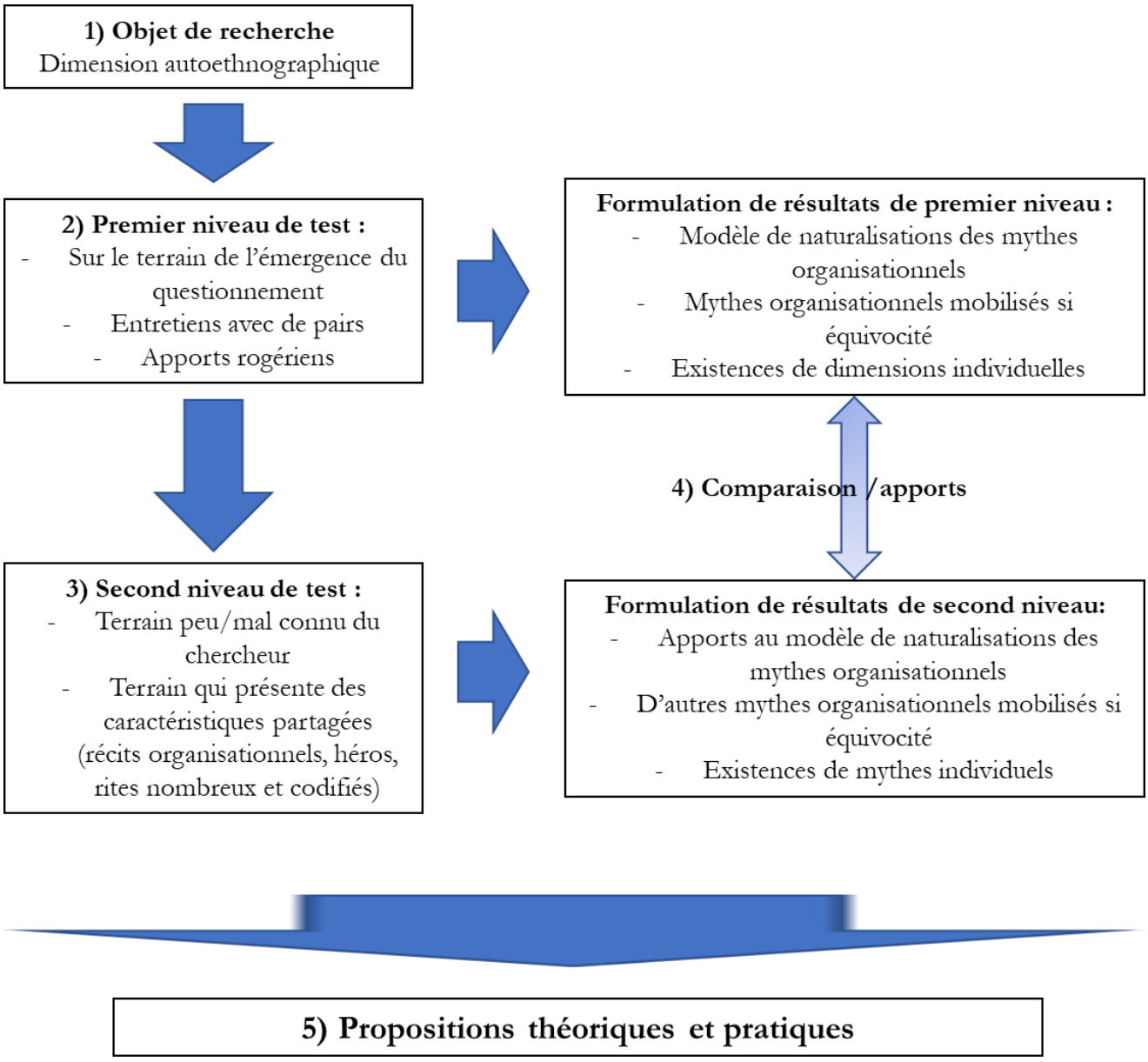
Plus particulièrement, notre premier niveau de tests nous a permis d'identifier rapidement ce que nous pensions être des mythes organisationnels (héros et valeurs autour de la performance), grâce à notre connaissance du terrain. Nous mettons en évidence la mobilisation de ces mythes organisationnels (en lien avec ce que nous qualifions à ce stade des dimensions individuelles) en situation d'équivocité.

Puis notre second niveau de tests, sur un terrain comparable, nous a permis de renforcer nos résultats, notamment notre processus de naturalisation des mythes organisationnels, leur interconnexion avec les mythes individuels (que nous caractérisons plus précisément) et la mise en évidence d'un schème dominant autour de l'engagement. Ce schème explique la faible mobilisation des mythes organisationnels autour des héros. Un retour au premier terrain permet de montrer que le schème de la performance individuelle explique la naturalisation des mythes organisationnels autour des héros auprès de la population que nous avons étudiée (des managers commerciaux).

Le « dialogue » entre nos différents niveaux de résultats nous permet finalement de formuler nos propositions.

Le schéma suivant vise à illustrer ces apports méthodologiques.

Figure 36 : Proposition d'une méthodologie combinatoire de recherche qualitative en sciences de gestion



2.2 Apports pratiques de notre recherche

Dans cette dernière partie, nous suggérons des pistes pratiques d'accompagnement des acteurs confrontés à certaines situations d'équivocité telles que nous les avons décrites.

Nous recensons également les actions qui existent déjà pour susciter les vocations dans les jeunes années, années particulièrement déterminantes pour créer l'envie de devenir officier, et nous proposons des axes de généralisation.

2.2.1 De l'accompagnement des acteurs en période d'équivocité managériale

Nous revenons sur les situations qualifiées d'équivoques au cours de notre travail en Gendarmerie. Comme nous l'avons montré, ce sont avant tout des situations qui s'inscrivent dans le temps long et que nous qualifions de situations de management, par contraste avec des situations dites de commandement, qui sont cause d'équivocité. Nous avons identifié plusieurs situations : l'affectation à un poste non voulu, un poste d'environnement par exemple, une gestion de l'humain qui échappe à l'officier-manager, ou encore la promotion en grade avortée. Dans ces moments particuliers, l'accompagnement par la chaîne hiérarchique n'est pas forcément évident. Notre travail a montré que des situations de blocage ou de tensions, voire d'exclusion peuvent apparaître.

Une analyse des activités d'accompagnement et de formation des officiers montre que la Gendarmerie a mis en place un dispositif particulièrement riche qui permet de couvrir un large spectre des besoins de formation, que ce soit de manière imposée statutairement ou dans le cadre d'une démarche volontaire (Ventribout, 2022).

Néanmoins, nos échanges avec le CFD – centre de formation des dirigeants – de l'EOGN montrent qu'il n'existe que peu de programmes d'accompagnement individualisé et que ceux-ci sont, pour le moment, réservés aux officiers identifiés comme hauts potentiels[139]. Nous suggérons des pistes de réflexion pour l'accompagnement des officiers autour du coaching comme il se développe dans les organisations privées ces dernières années[140]. En effet, le coaching fait partie

[139] Nous remercions le colonel Cyril Legrand, chef du département encadrement supérieur, CFD, pour les échanges que nous avons pu mener avec son équipe le 26 juin 2023 à l'EOGN.

[140] Nous remercions le capitaine Mainguy pour nos échanges sur la question du coaching en Gendarmerie à laquelle il consacre actuellement son DBA (*Doctorate in Business Administration*)

des outils mobilisés dans les entreprises, notamment pour accompagner les transitions professionnelles individuelles, des situations de blocage ou encore pour souder des collectifs. Nous notons que le coaching en tant que pratique d'accompagnement des managers et des organisations fait l'objet de controverses importantes. Dans la sphère académique, on peut lui reprocher un manque de clarification conceptuelle (Fatien et al., 2023), des approches et des outils particulièrement hétérogènes (Ayache & Dumez, 2021 ; Pezet & Le Roux, 2012), le manque d'institutionnalisation ou encore la multiplication de l'offre de formation peu contrôlée (de Funès, 2019).

Toutefois, le rapide développement du coaching impose de surmonter ces critiques dans la mesure où les managers vantent les mérites de la pratique (Salman, 2021). Par exemple, Maud Bailly, directrice générale de Sofitel, déclarait récemment « à chaque prise de poste, je prends un coach » (Vignoli, 2023, p. 27). Nous suggérons, dans la lignée de ces travaux récents, de creuser plus avant cette piste comme accompagnement, sur base de volontariat, d'officiers notamment lors de leur prise de poste ou d'une affectation à un poste de type environnement.

2.2.2 De l'importance de l'ancrage des valeurs gendarmiques dans les jeunes années

Notre travail de recherche a montré l'importance des jeunes années au moment où les vocations se forgent, lorsque les mythes individuels se structurent.

La Gendarmerie a mis en place des dispositifs de communication nombreux et variés à destination des jeunes, car l'institution est bien consciente que « les jeunes font preuve d'engagement de façon plus affirmée que les plus âgés » (Muxel, 2022, p. 60). Il est intéressant de constater que les modalités de mise en œuvre sont variées et que cette variété permet de s'adresser de manière ciblée aux différentes tranches d'âge, de 7 à 18 ans (Farieux, 2023). L'étude de ces dispositifs montre, en outre, que la Gendarmerie ne cherche pas directement à susciter des vocations auprès des jeunes, mais à entrer en résonance avec une envie préexistante, à cultiver

réalisé au Conservatoire national des arts et métiers et dont la soutenance est prévue en 2024 (entretiens menés en avril et juin 2023).

une aspiration présente ou en devenir, ou encore à offrir un espace de dialogue qui permette de matérialiser le sens de l'engagement dont fait preuve un jeune qui va vers ces dispositifs.

Aller à la rencontre des jeunes est au cœur des préoccupations du Bureau Jeunesse Engagement Citoyenneté (BJEC) du CRJ (Commandement de la gendarmerie pour la Réserve et la Jeunesse). Le parcours qu'il propose – notamment en partenariat avec les institutions scolaires – a pour objectif de permettre aux jeunes de rencontrer la Gendarmerie très tôt dans leur vie, mais aussi d'éveiller l'idée et l'envie d'y servir un jour. Cet engagement n'est pas seulement celui des jeunes pour la Nation, mais aussi celui des institutions de défense envers les jeunes dans leur construction de citoyens et de jeunes adultes. Pour chaque tranche d'âge, le CRJ et, en son sein, le BJEC, ont mis en place des actions qui amènent les jeunes à interagir avec la Gendarmerie. Des actions existaient déjà (le permis piéton a été mis en place en 2006 par exemple), mais l'objectif est d'harmoniser les différentes actions mises en place et d'en créer d'autres, dans un véritable plan d'action.

Il existe de nombreux dispositifs, ciblés selon l'âge, de 7 à 18 ans, avec des modalités variées telles que stage, permis, engagement.

Image 21 : Dispositifs mis en place pour aller à la rencontre des jeunes

Source : CRJ

Ces programmes déployés par l'institution ouvrent la voie à des initiatives personnelles qui relaient et démultiplient ces actions, ce qui montre un ancrage de la pratique du dialogue envers les jeunes. Par exemple, de nombreux commandants d'unités associent les jeunes de collège ou de primaire de leur territoire à des moments de tradition comme la montée des couleurs mensuelle ou d'autres cérémonies ouvertes au public.

SYNTHÈSE DU CHAPITRE 6 : MISE EN PERSPECTIVE ET DISCUSSION

Cette partie, consacrée à la mise en perspective de notre travail de recherche, nous permet de formuler des apports scientifiques, méthodologiques et pratiques.

Sur le plan scientifique, nous formulons plusieurs apports.
Nous contribuons au cadre conceptuel des mythes organisationnels (Allchin, 2003 ; Bathurst & Monin, 2010 ; Ganzin et al., 2014 ; Rawlins, 2014 ; Sapir, 2019) et proposons une meilleure compréhension du processus dynamique de naturalisation de ces mythes organisationnels (Barthes, 1973 ; Berlinski et al., 2022). Nous montrons que ce modèle présente des limites lorsque nous le mettons à l'épreuve de notre terrain de second niveau (non-adhésion aux mythes organisationnels des héros ou des personnages historiques, par exemple). Nous le complétons d'apports de Lévi-Strauss (1955, 1958 ; Godelier, 2013) autour des schèmes mythiques en proposant l'existence d'un schème dominant dans l'organisation : la performance (plutôt individuelle) chez Dimension 4 et l'engagement (plutôt au service du collectif) en Gendarmerie. Nous établissons également que les dimensions individuelles que nous avons mises en évidence dans notre analyse relèvent bien des mythes individuels, en nous appuyant sur les travaux de la psychologie structuraliste, notamment de Lacan. Puis, nous suggérons une caractérisation plus fine des mythes individuels en nous appuyant sur nos analyses et renforçons la connaissance des typologies d'officiers en Gendarmerie. Nous montrons l'importance des jeunes années au moment où les convictions se forgent.

Ces apports permettent de surmonter les limites que nous avons identifiées et de suggérer un alignement nécessaire entre mythes organisationnels et mythes individuels autour de schèmes dominants, pour que le système second soit opérant. Nous contribuons ensuite au *sensemaking* (Hernes & Maitlis, 2010 ; Rouleau, 2005 ; Weick, 1988, 1993, 2010) et au concept d'équivocité. Nous introduisons une dimension longitudinale, mal appréhendée par la recherche en sciences de gestion.

Le terrain de la Gendarmerie nous permet de différencier le temps court, celui de la verticalité, dans lequel la réduction de l'équivocité est facilitée par différents facteurs (formation, envie de surmonter ces situations), du temps long, celui de l'horizontalité, plus incapacitante. En situation d'équivocité, l'alignement entre mythes organisationnels et mythes individuels peut contribuer à la stabilité, c'est-à-dire la possibilité de surmonter le choc. Les mythes organisationnels constituent alors ce que nous appelons une réserve de sens, des guides d'action. Un alignement pas assez fort peut entraîner une déconstruction. Le mythe individuel l'emporte alors, et l'action prend une autre direction.

Sur le plan méthodologique, nous suggérons des apports aux recherches qualitatives en sciences de gestion. Nous proposons une méthodologie combinatoire autour de cinq temps.

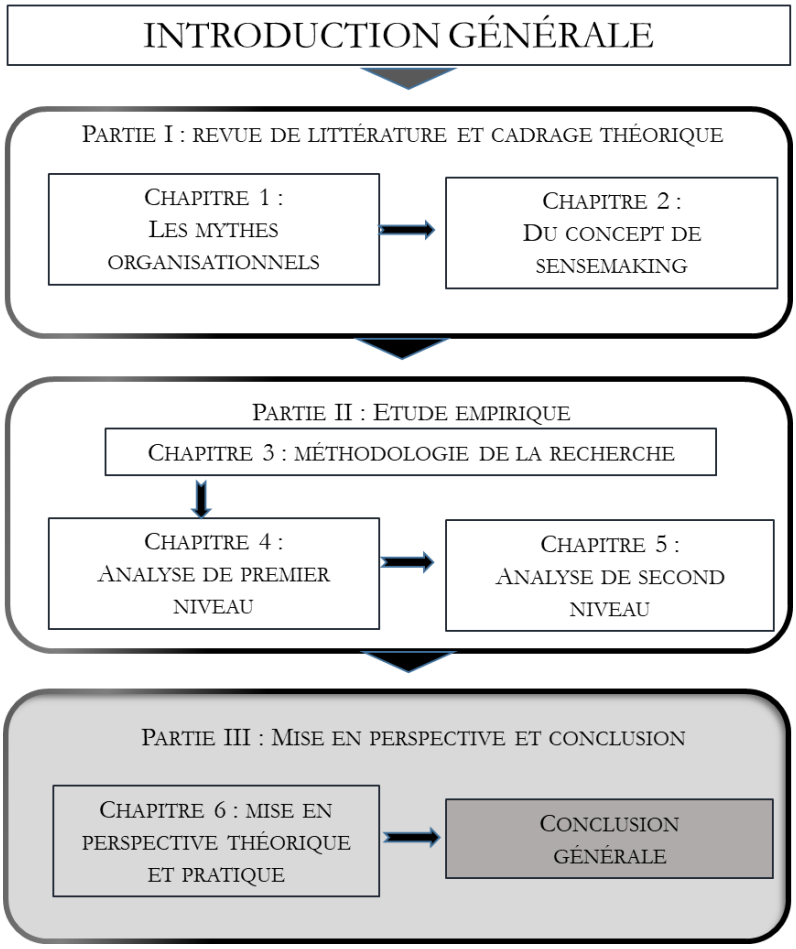
- Temps 1, définition d'un objet de recherche à partir d'une expérience vécue (étude auto-ethnographique).
- Temps 2, premier niveau de tests. Retour sur le terrain même de l'émergence du questionnement. Importance et pertinence des entretiens avec des pairs propices à la libération de la parole. Ils permettent également de créer une compréhension profonde des réponses et une confiance du répondant. Des apports rogériens complètent le dispositif pour éviter de tomber dans le piège de la complaisance et de certains biais cognitifs (étude ethnographique).
- Temps 3, second niveau de tests dans un terrain de recherche proposant des caractéristiques partagées avec le terrain d'étude précédent : dans notre cas, la présence de récits organisationnels historiques importants autour de grands moments de l'histoire de l'organisation, de « héros », de valeurs fortes et de rites nombreux et codifiés. Ce second terrain permet de se détacher du lieu d'émergence du questionnement et de mettre à l'épreuve les apports scientifiques du premier terrain, pour les infirmer, les confirmer ou les compléter (étude ethnographique).
- Temps 4, retour sur les résultats du premier terrain pour les mettre à l'épreuve des apports du second terrain.
- Temps 5, formulation d'apports théoriques et pratiques.

Enfin, sur le plan pratique, nous proposons l'introduction d'accompagnements individualisés d'acteurs en situation d'équivocité horizontale (affectation à un poste d'environnement ou situation de management compliquée, par exemple). Nous suggérons des pistes autour de pratiques de coaching de cadres supérieurs et dirigeants qui se développent depuis un certain nombre d'années. Nous montrons que ces pratiques ne font pas consensus, mais peuvent néanmoins susciter la réflexion. Finalement, nous confirmons l'importance d'entrer en contact avec de jeunes publics, au moment où les vocations se forgent. La Gendarmerie est très dynamique sur ce point, et nous l'encourageons à poursuivre son travail.

CONCLUSION GÉNÉRALE

En conclusion de notre travail, nous revenons sur nos principaux apports après avoir rappelé notre cadre conceptuel, notre épistémologie de recherche et notre méthodologie (I). Puis, nous proposons une discussion autour de la qualité même de notre contribution (II). Finalement nous proposons des pistes de recherches complémentaires, conscients de certaines limites de notre travail (III).

Figure 37 : Plan d'avancement de la thèse (Conclusion)



1 Synthèse générale de la recherche

Notre travail cherche à mieux comprendre le rôle des mythes organisationnels dans des situations d'équivocité, telles que définies dans le cadre conceptuel du *sensemaking* (Weick, 1993, 1995, 2012 ; Weick & Sutcliffe, 2001).

Notre approche de la recherche est interprétative. Notre objet d'étude, les mythes organisationnels en situation d'équivocité, nécessite de voir le monde tel que les acteurs le voient et l'interprètent, pour comprendre leurs pratiques. Notre porte d'entrée se situe au niveau de l'individu. Nous avons donc adopté une approche ethnographique au travers de deux cas comparables. Celle-ci nous a permis de mieux comprendre les dynamiques en jeu et de proposer des apports théoriques, méthodologiques et pratiques.

Dans un premier temps, celui de nos apports théoriques, nous contribuons à une meilleure compréhension et caractérisation des mythes organisationnels. Nous les faisons dialoguer avec le concept de mythe individuel, que nous caractérisons également plus finement, et établissons que les mythes organisationnels peuvent effectivement prendre une place dans la réduction de l'équivocité perçue dans des environnements particuliers. Nous précisons également le concept d'équivocité en proposant d'introduire une dimension longitudinale pour mieux l'appréhender au travers d'un modèle théorique que nous élaborons à partir de nos travaux en Gendarmerie.

Dans un second temps, nous suggérons des apports méthodologiques en partant d'une expérience vécue, une situation d'équivocité surmontée par le recours à des mythes organisationnels. Nous retournons sur le terrain de cette expérience pour comprendre les conditions et particularités de ce contexte et aller à la rencontre d'autres acteurs, pour établir un modèle théorique de recours aux mythes organisationnels en vue de réduire l'équivocité (résultats de premier niveau). Puis nous élargissons notre travail en étudiant un second terrain, comparable, qui nous permet de confirmer certains points de notre modèle, mais révèle également des limites de notre modèle (résultats de second niveau). Nous proposons alors des pistes d'adaptation et d'amélioration pour tenir compte de dimensions que nous

n'avions pas identifiées dans notre travail de premier niveau. Cette méthodologie nous permet d'aboutir à des propositions théoriques plus robustes.

Finalement, nous proposons des apports pratiques autour de l'accompagnement des acteurs en situation d'équivocité en mobilisant des pratiques liées au coaching. Nous proposons, en outre, de multiplier les initiatives individuelles pour aller à la rencontre des jeunes aux moments où les vocations se forgent.

2 Évaluation de notre recherche

Notre perspective de recherche interprétative vise à mieux comprendre comment la construction sociale est produite par les acteurs, étant entendu que l'observateur apporte sa propre suggestivité. Nous avons limité autant que possible cette subjectivité en détaillant notre méthodologie de recherche dont l'objectif vise précisément à la surmonter. Nous avons ainsi expliqué et justifié notre posture de chercheur pour, par exemple, limiter certains biais cognitifs bien connus. Néanmoins, il convient d'évaluer nos résultats et propositions, car nous ne pouvons être sûrs d'y être parvenus entièrement.

Nous employons les recommandations de Lincoln & Guba (1985; Allard-Poesi & Perret, 2003) pour prendre du recul et valider nos résultats autour de deux dimensions : la crédibilité de la recherche et sa transférabilité.

Crédibilité de la recherche

La crédibilité doit permettre de répondre à la question suivante : dans quelle mesure les acteurs rencontrés vont trouver du sens et de la crédibilité dans nos résultats et par extension tous les acteurs de nos terrains d'étude ? La crédibilité résulte de plusieurs actions (Lincoln & Guba, 1985, p. 295-296) :

- un engagement prolongé sur le terrain et des observations en profondeur ;
- un échantillonnage théorique qui améliore la probabilité de refléter les multiples réalités produites par les acteurs ;

- une chaîne de preuves, c'est-à-dire une documentation qui permet d'étudier toutes les étapes de la recherche comme la collecte des données, leur codage et leur interprétation.

Premièrement, notre connaissance en profondeur de Dimension 4[141] nous permet de bien comprendre l'histoire, les croyances, les enjeux et les stratégies de l'entreprise. Elle nous a permis de dépasser des récits affichés qui relèvent d'une communication institutionnelle pour aller creuser plus avant ceux que nous savions être repris par les managers tant dans leurs discours que dans leurs pratiques. Notre méthodologie auto-ethnographique puis ethnographique, en nous concentrant sur une typologie précise d'acteurs (des managers commerciaux), permet de répondre grandement à la nécessité de dépasser les apparences d'un terrain que le néophyte pense connaître, tant la marque Dimension 4 fait désormais partie d'une culture partagée par les consommateurs au niveau planétaire.

Pour le terrain de la Gendarmerie, nous avons précisé qu'il nous était déjà partiellement familier, pour y enseigner le management et le leadership auprès d'un public d'élèves officiers du corps technique et administratif depuis 2019. Par ailleurs, par culture familiale, le monde militaire nous était déjà connu. Mais nous avons renforcé notre compréhension de l'organisation grâce à notre travail de recherche sur le terrain. Pour gagner en profondeur, nous nous sommes, ici encore, concentrés sur une typologie précise d'acteurs ; des officiers supérieurs et subalternes relevant de la Gendarmerie départementale ou d'activités en lien avec l'intervention et le maintien de l'ordre. Ce parti pris nous a permis d'étudier la diversité des perceptions des acteurs tout en gardant une homogénéité de panel d'étude, et ainsi gagner en pertinence dans nos analyses. Par ailleurs, nous avons mené un nombre important d'entretiens et passé un temps significatif sur le terrain pour mieux comprendre les environnements dans lesquels les acteurs évoluent. Nous avons ainsi visité diverses unités de la Gendarmerie départementale. Ces visites ont duré plusieurs heures, parfois une grande partie de la journée. Nous

[141] Nous rappelons que nous avons été un collaborateur de la société pendant plusieurs années et que nous avons occupé successivement les postes de directeur des ventes de la business unit *Equipment*, directeur des ventes sports performances et finalement directeur national des ventes.

nous sommes rendu dans des brigades, des compagnies, des groupements de gendarmerie, mais également dans des pelotons de surveillance et d'intervention. En outre, nous sommes allé plus de cinquante fois à l'EOGN pour échanger sur notre question de recherche, mais également pour élargir notre connaissance du milieu étudié. Nous avons pu assister à des moments particuliers de la vie des officiers comme des cérémonies, des réunions ou plus simplement des moments de pauses et d'échanges informels.

Ainsi, nous pensons avoir répondu aux deux premiers enjeux de Lincoln & Guba (1985) : des observations en profondeur qui passent notamment par un engagement sur le terrain et un échantillonnage théorique qui améliorent la probabilité de refléter les multiples réalités produites par les acteurs. De plus, nous avons veillé à la résonance empirique de nos analyses en les soumettant aux acteurs du terrain. Des échanges réguliers ont, par exemple, été maintenus tout au long de la recherche avec la communauté scientifique de la Gendarmerie, composée notamment de psychologues, de sociologues et d'historiens.

La troisième dimension des enjeux d'une recherche interprétative (Lincoln & Guba, 1985) porte sur la chaîne de preuves, la documentation qui permet d'étudier toutes les étapes de la recherche. Elle implique de forts enjeux méthodologiques. Nous en identifions plusieurs. Premièrement, la transparence du processus de recherche, la saturation des résultats et les influences réciproques entre le chercheur et le terrain de recherche. Nous pensons y avoir répondu en exposant notre approche et en détaillant chaque aspect de notre recherche (Cf. chapitre3). L'analyse des données a été réalisée sur la base d'un protocole clairement défini et segmenté en plusieurs étapes distinctes afin de faciliter son appréhension (Cf. chapitre 3, partie 3). Deuxièmement, notre recherche répond également au critère de saturation des données empiriques lorsque les données illustrent des résultats déjà connus. Un second indicateur de saturation, d'ordre théorique, est atteint lorsque les données s'intègrent dans les codes (Gombault, 2005). Nous avons également procédé par étapes dans notre codage. Nous en identifions plusieurs (Cf. chapitre 3, parties 2.3 et 3.2) qui nous ont permis d'affiner au fil des observations et des analyses nos résultats de la recherche, qui ont donc émergé

progressivement. Finalement, nous étayons nos analyses de nombreux verbatims, que nous avons voulus détaillés en reproduisant parfois des échanges entiers afin d'éviter de présenter des éléments de preuve hors contexte (Cf. chapitres 4 & 5).

Transférabilité de la recherche

La transférabilité répond à la question : dans quelle mesure les résultats de notre recherche peuvent-ils être appliqués dans d'autres contextes ou avec d'autres sujets (Lincoln & Guba, 1985, p. 297) ? Cette transférabilité dépend du degré de similarité entre les terrains observés et de nouveaux terrains. Elle passe donc par une description détaillée et dense du terrain d'étude. Nous pensons avoir répondu à cette dernière dimension en détaillant nos deux terrains pour en faire ressortir des points saillants de cultures, croyances, pratiques et comportements individuels.

Nos résultats témoignent d'une certaine spécificité inhérente à l'objet de recherche. Les apports de la recherche sont propres à l'étude de nos deux organisations. Néanmoins, nous avons montré des points de similarité que nous pouvons isoler comme conditions à la transférabilité de notre recherche. Nous relevons l'importance de récits et des artefacts organisationnels autour de valeurs, d'une histoire et de missions acceptées par les acteurs rencontrés. En outre, l'importance des jeunes années qui ont permis de susciter l'envie de rejoindre ces organisations a été mise en évidence.

3 Limites de notre recherche et proposition de pistes à explorer

Notre travail de recherche souffre de certaines limites, qui ne le remettent toutefois pas en cause. Nous pensons que prendre conscience de ces limites constitue un premier pas vers une amélioration qualitative de nos recherches futures.

Ces limites sont de deux ordres : méthodologique et théorique.

D'un point de vue méthodologique, notre travail présente une limite inhérente à la connaissance située (Corbin & Strauss, 1990 ; Gavard-Perret et al., 2012). Celle-ci permet la compréhension en profondeur d'un phénomène social pour produire des

apports théoriques, mais ne permet pas d'édicter des lois universelles. Elle manque, en particulier, de validité statistique. Notre design de recherche, qui passe par l'analyse de deux organisations, ne nous permet pas de prétendre à la production de connaissances généralisables. Toutefois, la méthodologie proposée et les résultats obtenus nous semblent robustes dans nos contextes d'étude. En effet, nous avons choisi des organisations très différentes. La première est internationale, marchande, tirée par l'innovation. L'autre est nationale, désintéressée, tirée par la tradition tout en s'adaptant aux défis contemporains, comme la cybercriminalité, les enjeux environnementaux ou les radicalisations d'individus. Nous pensons que la convergence des résultats plaide pour une transférabilité.

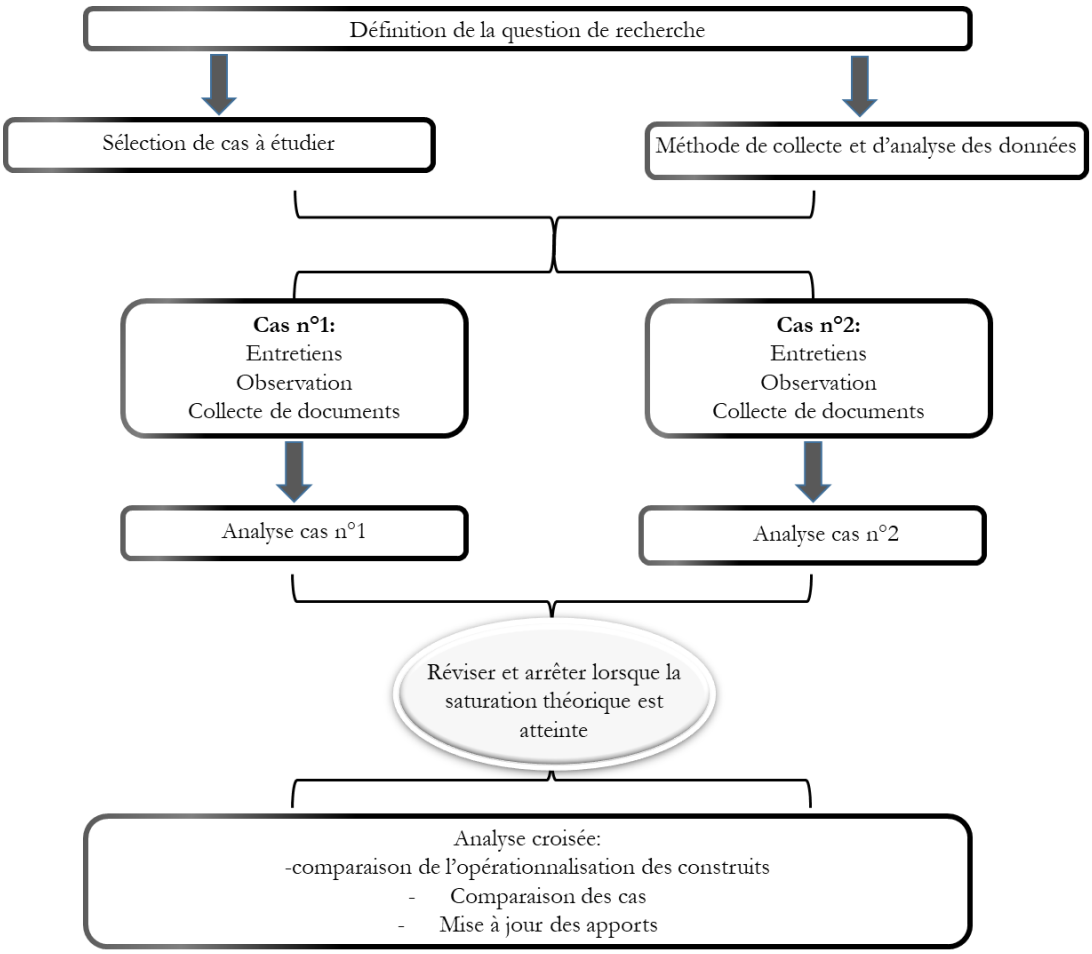
En outre, la vocation qui naît dans les jeunes années peut aussi être vue comme en faveur de la transférabilité : nous avons travaillé sur des organisations que l'on peut nommer dès l'enfance et l'adolescence, mais l'importance des jeunes années mise en évidence dans notre travail est probablement universelle. Pour Dimension 4, nous sommes dans le domaine du rêve, de l'idéal ; pour la Gendarmerie, dans le domaine de l'engagement. Ces dimensions sont très différentes, mais dans les deux cas, nous constatons la construction d'un mythe individuel qui, plus tard, entre en résonance avec un mythe organisationnel.

Ainsi, nous pensons que notre méthodologie offre des perspectives intéressantes d'études futures.

Sur le plan méthodologique encore, nous aurions aimé pousser plus avant notre travail en introduisant des travaux sur les études de cas multiples, leurs intérêts et également leurs limites (Dumez, 2016 ; Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984). Sans remettre en cause notre méthodologie, l'approfondissement de ces apports nous aurait sans doute ouvert des perspectives nouvelles. Nous relevons que notre schéma, s'il présente de fortes similarités avec ceux de Yin et Eisenhardt, apporte des perspectives intéressantes autour de l'auto-ethnographie et de l'entretien avec des pairs, que nous aurions pu mettre davantage en discussion. Nous y voyons une perspective de contributions futures.

Figure 38 : Méthode qualitative de recherche, étude de cas multiples

(Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984) (adapté de)



Sur le plan théorique, si notre recherche permet de proposer une caractérisation du concept de mythe organisationnel en nous appuyant sur des travaux existants (Barthes, 1957 ; Berlinski et al., 2022 ; Lévi-Strauss, 1955), nous ne sommes pas pour autant totalement satisfait de notre conclusion. Si nous parvenons à proposer un modèle conceptuel de naturalisation des mythes organisationnels, que nous pensons robuste, nous ne parvenons pas à en proposer une définition définitive et stabilisée. Les mythes organisationnels gardent une part de ce mystère que Derrida (1993) justifie par l'incapacité que nous avons à les appréhender. Pour le philosophe, ils ne sont pas des objets épistémiques. Néanmoins, nous sommes convaincus que poursuivre nos travaux pourrait aboutir à une définition plus stabilisée du construit théorique que nous proposons.

Enfin, une limite de notre travail réside dans le fait de ne pas avoir exploité certaines observations réalisées au cours du recueil de données. Nous avons produit plus de mille pages de retranscriptions d'entretiens, qui ont été codées et analysées. Néanmoins, nous n'avons pas exploité, nous en sommes convaincus, toute la richesse de notre travail de terrain et nous en ressentons une certaine frustration. Nous avons également eu accès à de nombreux documents lors de nos phases de terrain. Nous n'en reproduisons qu'une partie minime dans le présent travail.

Voies de recherches futures

L'exposé des limites de notre travail de recherche nous permet de suggérer plusieurs pistes stimulantes de recherches futures.

Tout d'abord, notre réflexion autour des mythes organisationnels est loin d'être achevée.

La première piste de recherche consisterait à réutiliser les données collectées dans cette recherche afin d'en faire des exploitations complémentaires. Nous n'avons pas creusé la question du parcours des officiers. Certains émanent de la filière universitaire. Ils ont rejoint l'EOGN après un master 2. D'autres sont dits semi-directs, c'est-à-dire, qu'ils ont eu un premier parcours comme sous-officier. Deux répondants ont eu une première expérience dans le secteur privé avant de passer le concours des officiers. Une dernière catégorie, qui nous semble particulièrement prometteuse, est constituée d'officiers ayant fait Saint-Cyr. Nos prises de notes dans nos carnets de bord et l'analyse de nos données montrent que ceux-ci passent par un parcours de socialisation dès le lycée, pour ceux qui rejoignent un lycée militaire, avant d'intégrer vers 20 ans l'école militaire de Coëtquidan. Ils présentent des caractéristiques particulières qui ont fait l'objet de travaux que nous avons consultés, mais dont nous ne nous sommes pas servis à ce stade (Janowitz, 1960 ; Weber, 2012). Cette population particulière semble développer des relations aux mythes organisationnels bien spécifiques, que nous ne faisons qu'effleurer.

D'autres catégorisations à partir de notre matériau semblent pertinentes. Les origines sociales des officiers, en particulier une distinction entre ceux qui sont

issus d'une famille de gendarmes ou par extension de militaires. La question du genre peut également susciter des analyses complémentaires.

Des recherches additionnelles en Gendarmerie pourraient aussi permettre de mieux appréhender les mythes organisationnels. En Gendarmerie, des études de cohortes de sous-officiers montrent des différences sensibles avec les travaux qui ont nourri notre réflexion sur les officiers (Clément, 2017, 2021). Des études quantitatives permettraient également de valider nos résultats de recherche de manière plus universelle grâce à une validation statistique.

Par ailleurs, l'étude d'autres terrains présentant des points de similitude avec nos deux organisations serait riche d'apports. Nous pensons à d'autres services publics, mais également à des entreprises dont les missions ou les ambitions sociétales sont particulièrement prononcées.

L'étude d'entreprises plus jeunes, notamment des start-ups, pourrait permettre de s'intéresser à la construction du mythe organisationnel en parallèle avec les attentes individuelles. Nous proposons également de mettre à l'épreuve notre travail sur d'autres terrains présentant des caractéristiques *a priori* opposées, sans ambition sociétale évidente (finance de marché, industrie de l'armement...).

Finalement, sur le plan pratique, nous suggérons d'étudier les dispositifs managériaux mis en place par les organisations pour réduire de façon préventive l'équivocité et l'étude des dispositifs de correction ou d'ajustement en cas de rupture entre l'individu et le mythe organisationnel (nous avons a vu que chez Dimension 4, il s'agissait là d'une cause de départ).

Et puis, des travaux autour de la pertinence du coaching pour le milieu particulier de la Gendarmerie méritent de plus amples réflexions et études.

Cette thèse constitue l'aboutissement de près de cinq années d'un travail doctoral particulièrement stimulant (et prenant). Nous ne l'envisageons pas comme une fin. Bien au contraire. Elle nous a permis à la fois de poser des bases de réflexions, des propositions de contributions théoriques, méthodologiques et pratiques et de nous ouvrir à un raisonnement scientifique. Nous proposons également des pistes de recherches complémentaires prometteuses.

Nous sommes convaincu que ce travail représente un premier pas qui amènera d'autres contributions futures.

BIBLIOGRAPHIE

Allard-Poesi, F. (2003). Sens collectif et construction collective du sens. In *Le sens de l'action* (Bénédicte Vidaillet, p. 186). Vuibert.

Allard-Poesi, F. (2005). The Paradox of Sensemaking in Organizational Analysis. *Organization*, *12*(2), 169-196.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2003). La recherche-action. In *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative* (Giordano Y., p. 85-132). EMS.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). *Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche*. Dunod.

Allchin, D. (2003). Scientific myth-conceptions. *Science Education*, *87*(3), 329-351.

Alvesson, M., & Skoldberg, K. (2009). positivism, social constructionism, critical realism: Three reference points in the philosophy of science. *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research*, 15-52.

Aubert, N., Gruère, J. P., Jabe, J., Maroche, H., & Enlart, S. (2010). *Management. Aspects humains et organisationnels*. PUF.

Austin, J. L., & Warnock, G. J. (1962). *Sense and sensibilia* (Vol. 83). Clarendon Press Oxford.

Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, *n° 174*(5), 115-130.

Ayache, M., & Dumez, H. (2021). Le coaching : Exploration d'une pratique. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, *3*, 46-54.

Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of management journal*, *47*(4), 523-549.

Bamberg, M. G. W., & Andrews, M. (2004). *Considering Counter Narratives: Narrating, Resisting, Making Sense*. John Benjamins Publishing.

Bansler, J., & Havn, E. (2006). Sensemaking in technology-use mediation: Adapting groupware technology in organizations. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW)*, *15*(1), 55-91.

Barry, D., & Elmes, M. (1997). Strategy retold: Toward a narrative view of strategic discourse. *Academy of management review*, *22*(2), 429-452.

Barthes, R. (1957). *Mythologies* (Points civilisations).

Barthes, R. (1973). *Le plaisir du texte*. Seuil.

Bartolomé, F., & Weeks, J. R. (2006). *A Better Way to Process Negative Feedback*. INSEAD.

Bathurst, R. J., & Monin, N. (2010). Finding myth and motive in language: A narrative of organizational change. *Journal of Management Inquiry*, *19*(3), 262-272.

Bazin, Y., & Leclair, M. (2019). I see dead people... *Revue française de gestion*, *6*, 11-29.

Bellon, P., & Borgeaud, E. (2006). *Je me suis bien amusé ! Sodexho raconte...* (1er édition). Éditions d'Organisation.

Bellon, P., & Dranenas, B. (2019). *Servir et Faire Grandir—Les Convictions Iconoclastes du Fondateur de Sodexo* (Manitoba).

Bénévent, N. (2021). Pontlieue 1871, la Gendarmerie au combat. *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 37-40.

Berlinski, É., Strauch, M., & Plantec, Q. (2022). Hyperloop, une mythologie de marchés. *Revue française de gestion*, *48*(3), 65-88.

Bernard, S. (2020, février 3). *L'art du commandement*. Gendinfo.

Boje, D. M. (2001). *Narrative methods for organizational & communication research*. Sage.

Boje, D. M., Haley, U. C., & Saylors, R. (2016). Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *human relations*, *69*(2), 391-418.

Borie, G. (2014). Jung et la mythologie. *Revue de Psychologie Analytique*, *3*(1), 65-103. https://doi.org/10.3917/rpa.003.0065

Bougon, M. (1992). Congregate cognitive maps: A unified dynamic theory of organization and strategy. *Journal of Management Studies*, *29*(3), 369-389.

Bowles, M. L. (1989). Myth, meaning and work organization. *Organization Studies*, *10*(3), 405-421.

Brassac, C., & Trognon, A. (1992). Analyse de conversations et théorie des actes de langage. *Cahiers de linguistique française*, *13*, 62-76.

Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human relations*, *61*(8), 1035-1062.

Brunninge, O. (2009). Using history in organizations: How managers make purposeful reference to history in strategy processes. *Journal of Organizational Change Management*, *22*(1), 8-26.

Buchbinder, O. (2008). Les parrains de promotion et la construction d'un modèle héroïque. *Actes de la journée d'étude organisée par la commission d'histoire socioculturelle des armées du CEHD*, 79-87.

Budin, J.-D., & Romelaer, P. (2019). Les entretiens avec les pairs, les états de pairs, et les récits de vie. In *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (Garreau L. et Romelaer P., p. 169-188). Economica.

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. *Tavistock, London*, 120-122.

Cailluet, L., Bernhard, F., & Labaki, R. (2018). Family firms in the long run: The interplay between emotions and history. *Entreprises et histoire*, *2*, 5-13.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, *36*, 169-208.

Callon, M. (1999). (Ré) écriture et coordination de l'action dans une organisation. In *Mémoire de la technique et techniques de la mémoire* (p. 89-108). Érès.

Callon, M., & Latour, B. (1981). Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. *Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro-and macro-sociologies*, *1*.

Campbell, J. (1949). *The hero with a thousand faces* (1st Edition). Pantheon Books.

Camus, A. (1942). *Le Mythe de Sisyphe*. Gallimard.

Case, P. (2004). The blind people and the elephant. In *Myths, stories and organizations* (Yiannis Gabriel, p. 244). Oxford University Press.

Cavalier, B. (2021). Les quatre piliers de l'action. *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 45-53.

Clément, S. (2008). *Étude de cohorte officiers 2008* (p. 20). Bureau de l'analyse et anticipation, direction générale de la Gendarmerie nationale.

Clément, S. (2017). *« On n'entre pas en Gendarmerie par hasard » : Profils, motivations et trajectoires des sous-officiers de gendarmerie depuis la fin du 20ème Siècle* (p. 11). Bureau de l'analyse et anticipation, direction générale de la Gendarmerie nationale.

Clément, S. (2021). *Étude cohorte SOG, première consultation. Le profil du sous-officier de gendarmerie de 2019, une nouvelle génération ?* (p. 18). Bureau de l'analyse et anticipation, direction générale de la Gendarmerie nationale.

Clément, S. (2023). *Étude sociologique sur les attentes des officiers, Résultats des entretiens menés auprès de la Cohorte 2008* (p. 14) [Étude de cohorte]. Bureau de l'analyse et anticipation, direction générale de la Gendarmerie nationale.

Coelho, P. (1994). *L'alchimiste* (Anne Carrière).

Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, *13*(1), 3-21.

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *The Sociological Review*, *53*(1_suppl), 267-278.

Czarniawska, B., & Gagliardi, P. (2003). *Narratives we organize by* (Vol. 11). John Benjamins Publishing.

De Romilly, J. (1973). Gorgias et le pouvoir de la poésie. *The Journal of Hellenic Studies*, *93*, 155-162.

De Romilly, J. (1975). *Problèmes de la démocratie grecque*. Hermann Paris.

de Funès, J. (2019). *Le développement (im)personnel Le succès d'une imposture*. L'observatoire Eds De.

Demurger, L., & Nativité, J.-F. (2021). Enraciner la mémoire des héros. *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 63-69.

Derrida, J. (1993). *Aporias : Dying–awaiting (one another at) the" limits of truth" (mourir–s'attendre aux" limites de la vérité")*. Stanford University Press.

Deslauriers, J.-P., & Kérisit, M. (1997). Le devis de recherche qualitative. In *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques* (J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx&a, p. 85-112). Gaëtan Morin éditeur.

Desmarais, C., & Abord de Chatillon, E. (2010). Le rôle de traduction du manager. Entre allégeance et résistance. *Revue Française de Gestion*, *36*(205), 71-88.

Desreumaux, A., & Brechet, J.-P. (2013). L'entreprise comme bien commun. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, *72*(3), 77-93.

Dieu, F. (1993). *Gendarmerie et modernité : Étude de la spécificité gendarmique aujourd'hui*. Montchrestien.

Dudézert, A., Fayard, P., & Oiry, E. (2015). Astérix et la gestion des connaissances 2.0 : Une exploration de l'appropriation des SGC 2.0 par le mythe du Village Gaulois. *Systèmes d'information et management*, *20*(1), 31-59.

Dumez, H. (2016). Chapitre 11. Qu'est-ce qu'un cas et qu'attendre d'une étude de cas ? In *Méthodologie de la recherche qualitative* (p. 203-218). Vuibert. https://www.cairn.info/methodologie-de-la-recherche-qualitative--9782311402988-p-203.htm

Durepos, G., Mills, A. J., & Mills, J. H. (2008). Tales in the manufacture of knowledge: Writing a company history of Pan American World Airways. *Management & Organizational History*, *3*(1), 63-80.

Ebel, E. (2008). Le processus d'héroïsation du maréchal Moncey, figure emblématique de la gendarmerie. *Actes de la journée d'étude organisée par la commission d'histoire socioculturelle des armées du CEHD*, 53-79.

Ebel, E., & d'Abzac-Epezy, C. (2008). La représentation du héros dans la culture de la gendarmerie, XIXe-XXe siècles. *Cahiers du Centre d'études d'histoire de la Défense*, *35*, 113.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Eliade, M. (1963). *Myth and Reality* (R. N. Anshen, Éd.; W. R. Trask, Trad.). Harper and Row Publishers.

Farde, G. (2021). Les gendarmes sont les ambassadeurs de leur arme. *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 41-44.

Farieux, F. (2023). *La réserve, passerelle de citoyenneté pour la jeunesse et levier de recrutement pour la Gendarmerie nationale ?* (p. 92) [Mémoire de recherche (Master 2)]. IAE Paris-Est.

Fatien, P., Moreau, F., Dubern, M., & Atten, B. (2023). Penser l'émancipation dans le coaching : Composer avec les nœuds d'un système contraint de tensions. *Revue française de gestion*, *49*(1), 37-54.

Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization studies*, *32*(9), 1171-1196.

Flichy, P. (2003). *L'innovation technique : Récents développements en sciences sociales, vers une nouvelle théorie de l'innovation* ([Nouv. éd.]). Éd. la Découverte.

Freud, S. (1909). Le roman familial des névrosés. *Névrose, psychose et perversion*, *12*, 157-160.

Gabriel, Y. (1995). The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. *Organization studies*, *16*(3), 477-501.

Gabriel, Y. (2004). *Myths, stories, and organizations: Premodern narratives for our times*. Oxford University Press.

Ganzin, M., Gephart, R. P., & Suddaby, R. (2014). Narrative and the construction of myths in organizations. *Language and communication at work: Discourse, narrativity, and organizing*, 45-66.

Garreau, L. (2009). *L'apport du concept de sens à l'étude du fonctionnement des équipes projet. Études de cas de développement de centres commerciaux chez Immochan* [PhD Thesis]. Paris Dauphine.

Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, *2*.

Getz, I., Carney, B., & Demange, O. (2013). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion.

Gieré, F. (2021). Le monde change, le gendarme doit-il changer avec lui ? *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 25-30.

Giordano, Y. (2006). S'organiser c'est communiquer : Le rôle fondateur de la communication dans l'organizing chez Karl E. Weick. *D. Autissier, & F. Bensebaa (Éds), Les défis du sensemaking en entreprise*, 153-168.

Giroux, N., & Marroquin, L. (2005). L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, *6*, 15-42.

Godelier, M. (2013). *Lévi-Strauss*. Le Seuil.

Godelier, M. (2015). *L'imaginé, l'imaginaire et le symbolique*. CNRS ed.

Gombault, A. (2005). La méthode des cas. In *Management des ressources humaines* (P. Roussel&F. Wacheux). De Boeck Supérieur.

Goulding, C. (2001). Grounded theory: A magical formula or a potential nightmare. *Marketing Review*, *2*(1).

Graeber, D. (2019). *Bullshit jobs: The rise of pointless work, and what we can do about it* (Penguin).

Green, A. (1991). On the constituents of the personal myth. In P. Hartocollis & I. D. Graham, *The Personal Myth in Psychoanalytic Theory* (p. 63-89). CT : Int. Univ. Press.

Greimas, A. J. (1966). Éléments pour une théorie de l'interprétation du récit mythique. *Communications*, *8*(1), 28-59.

Gullestad, E. (1995). The personal myth as a clinical concept. *International journal of psycho-analysis*, *76*, 1155-1166.

Guyomard, N. (2021). Avons-nous encore besoin de chefs pour commander ? *Revue Défense nationale*, *837*(2), 17-23.

Hamilton, E., Cruz, A. D., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(1), 3-12.

Haudiquet, X. (2013). Le regard positif inconditionnel : Comment y parvenir ? *Approche centrée sur la personne. Pratique et recherche*, *17*(1), 65-78.

Hernes, T., & Maitlis, S. (2010). *Process, sensemaking, and organizing* (Vol. 1). Oxford University Press.

Holt, D. B. (2003). What becomes an icon most. *Harvard business review*, *81*(3), 43-49.

Holt, R., & Popp, A. (2013). Emotion, succession, and the family firm: Josiah Wedgwood & Sons. *Business History*, *55*(6), 892-909.

Houte, A.-D. (2008). Un corps sans panthéon la gendarmerie du XIX° siècle a-t-elle besoin de héros ? *Actes de la journée d'études organisée par la commission d'histoire socioculturelle des armées du CEHD*, 39-53.

Janowitz, M. (1960). *The professional soldier*. Free Press.

Joffre, P., & Koenig, G. (1993). L'acteur paradoxal ou la gestion constructive des contradictions. *Direction et gestion des entreprises*, *138-139*, 37-45.

Jung, C. G., & Jaffé, A. (1967). *Ma vie. Souvenirs, rêves et pensées.* Gallimard.

Kaufmann, J.-C. (1996). L'entretien compréhensif, (Coll. Sociologie : 128). *Nathan université*.

Kempe, C. H., Silverman, F. N., Steele, B. F., Droegemueller, W., & Silver, H. K. (1962). The battered-child syndrome. *Jama*, *181*(1), 17-24.

Kernberg, O. (1991). « Mythological encounters » in the psychoanalytic situation. In P. Hartocollis & I. D. Graham, *The Personal Myth in Psychoanalytic Theory* (p. 37-48). CT : Int. Univ. Press.

Knight, P. (2017). *L'art de la victoire*. Hugo Poche.

Koenig, G. (1996). Management : Les constructeurs : Karl E. Weick. *Revue française de gestion*, *108*, 57-70.

Koenig, G. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. In *Le sens de l'action* (Vidaillet B., p. 186). Vuibert.

Koenig, G. (2006). Théories mode d'emploi. *Revue française de gestion*, *160*(1), 9-27.

Kris, E. (1956). The personal myth a problem in psychoanalytic technique. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, *4*(4), 653-681.

Labaki, R., Bernhard, F., & Cailluet, L. (2019). The strategic use of historical narratives in the family business. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (p. 531-553). Springer.

Lacan, J. (1978). *Le mythe individuel du névrosé*.

Lacan, J. (2007). *Le Mythe individuel du névrosé*. Seuil.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Building methodological bridges* (Vol. 6, p. 201-235). Emerald Group Publishing Limited.

Laroche, H. (1996). Karl E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie. *Sociologie du travail*, *38*(2), 225-232.

Laroche, H. (2006). Karl E. Weick et les managers : Advertance et jugement dans l'action managériale. *Les défis du sensemaking en entreprise*, 97-110.

Laszczuk, A. (2018). *Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : Le cas d'un cabinet de conseil en management.* [PhD Thesis]. Paris Dauphine.

Latour, B. (2005). *La science en action* (Nouvelle édition). La Découverte.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1973). *Adapter les structures de l'entreprise : Integration ou differenciation.* Éditions d'organisation.

Le Goff, J., Edey-Gamassou, C., Fleureentdidier, P., Haberbusch, B., Palau, Y., & Thoron, S. (2023, octobre 20). *Une sécurité publique efficace et responsable ? La Gendarmerie nationale face aux défis sociétaux et managériaux.* Colloque interdisciplinaire.

Leavy, P. (2018). Introduction to arts-based research. *Handbook of arts-based research*, 3-21.

Leclerc, J. (2019). *Les Dessous de la déesse*. Edilivre.

Lévinas, E. (1951). L'ontologie est-elle fondamentale ? *Revue de Métaphysique et de Morale*, *56*(1), 88-98.

Lévinas, E. (2002). *En découvrant l'existence avec Husserl et Heidegger*. Librairie Philosophique Vrin.

Lévi-Strauss, C. (1955). The structural study of myth. *The journal of American folklore*, *68*(270), 428-444.

Lévi-Strauss, C. (1958). La structure des mythes. *Anthropologie structurale*, *1*, 290.

Lévi-Strauss, C. (1964). *Mythologiques. Le cru et le cuit.* Plon.

Lévi-Strauss, C. (1967a). *Du miel aux cendres*. Plon.

Lévi-Strauss, C. (1967b). *Les Structures Élémentaires De La Parenté* (2nd , Reprint 2020 édition). Walter de Gruyter.

Lévi-Strauss, C. (1968). *L'origine des manières de table*. Plon.
Lévi-Strauss, C. (1971). *L'homme nu*. Plon.
Lévi-Strauss, C. (1984). *Paroles données*. Plon Paris.
Lévi-Strauss, C. (1991). *Histoire de Lynx* (Plon).
Lévi-Strauss, C., & Eribon, D. (2009). *De près et de loin*. Odile Jacob.
Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. sage.
Lorino, P. (2006). Les instruments, présence fantomatique dans l'œuvre de Karl E. Weick. *Les défis du sensemaking en entreprise*, 51-73.
Luc, J.-N. (2008). L'ouverture d'un nouveau chantier. *Actes de la journée d'études organisée par la commission d'histoire socioculturelle des armées du CEHD*, 5-15.
Lucchelli, J. P. (2006). Le mythe individuel revisité. *L'information psychiatrique*, *82*(2), 155-158.
Mallet, C. (2009). *Entre traduction et négociation : Comment se construit le sens des groupwares en contexte organisationnel ?* [PhD Thesis]. Université Paul Verlaine-Metz.
Marco, L. (1996). Henri Amblard, Philippe Bernoux, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations (coll. Sociologie). 1996. *Sciences de la société*.
McClendon, R., & Kadis, L. B. (2012). *Reconciling relationships and preserving the family business: Tools for success*. Routledge.
Mead, G. H., Morris, C. W., Brewster, J. M., Dunham, A. M., & Miller, D. L. (1938). *The philosophy of the act*. The University of Chicago Press.
Miller, D. T., & Ross, M. (1975). Self-serving biases in the attribution of causality: Fact or fiction? *Psychological Bulletin*, *82*(2), 213-225.
Mintzberg, H. (1977). Introduction to the Conference. *International Studies of Management & Organization*, 7-12.
Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
Morgan, G. (1986). *Images of organization.* (Sage).
Mourral, I., & Millet, L. (1995). *Petite encyclopédie philosophique*. Éditions universitaires.
Mucchielli, A. (2005). Le développement des méthodes qualitatives et l'approche constructiviste des phénomènes humains. *Recherches qualitatives*, *1*, 7-40.
Muxel, A. (2022). Les jeunes et l'armée, un nouveau cadre d'engagement. *Cahiers français*, *L'armée dans la société* (428), 55-62.
Ouchi, W. G., & Cuchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge* (Vol. 1081). Addison-Wesley Reading, MA.
Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. *Organizational Dynamics*, *7*(2), 25-44.

Paring, G. (2019). Approches autoethnographiques : Connaître à partir de soi. In *Méthodes de recherche qualitative innovantes* (Garreau, L. et Romelaer, P., p. 107-123). Economica.

Pellabeuf, A. (2021). Sans esprit de sacrifice, personne ne peut faire ce métier. *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 31-36.

Peretti, A. de, Legrand, J.-A., & Boniface, J. (1994). *Techniques pour communiquer*. Hachette éducation.

Pezet, E., & Le Roux, A. (2012). La nébuleuse de l'accompagnement : Un palliatif du management 1 ? *Revue management et avenir*, *053*, 91-102.

Philippe, C. (2007). *Les nouvelles sociologies. Entre le collectif et l'individuel*. Paris, Armand Colin.

Rawlins, J. D. (2014). Mythologizing change : Examining rhetorical myth as a strategic change management discourse. *Business and Professional Communication Quarterly*, *77*(4), 453-472.

Rogers, C. (1967). *Person to Person: The Problem of Being Human, A New Trend in Psycholog* (Appleton-Century-Crofts).

Rogers, C. R. (1986). Carl Rogers on the development of the person-centered approach. *Person-Centered Review*.

Rogers, C. R., & Russell, D. E. (2002). *Carl Rogers: The quiet revolutionary, an oral history*. Penmarin Books.

Romelaer, P. (2019). Les entretiens de recherche : Différentes pratiques pour différents objectifs. In *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (p. 147-168). Economica.

Romelaer, P., & Garreau, L. (2019). Améliorer les méthodes qualitatives pour développer leur usage. In *Méthodes de recherches qualitatives innovantes* (p. 9-17). Economica.

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving : How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management studies*, *42*(7), 1413-1441.

Roulet, T. J., Gill, M. J., Stenger, S., & Gill, D. J. (2017). Reconsidering the value of covert research: The role of ambiguous consent in participant observation. *Organizational Research Methods*, *20*(3), 487-517.

Salman, S. (2021). *Aux bons soins du capitalisme. Le coaching en entreprise.* Presse de SciencesPo.

Sapir, A. (2019). Mythologizing the Story of a Scientific Invention: Constructing the legitimacy of research commercialization: *Organization Studies*.

Saussois, J.-M. (2007). *Théories des organisations.* (La Découverte).

Saussure, F. de. (1916). Cours de linguistique générale, ed. *C. Bally and A. Sechehaye, with the collaboration of A. Riedlinger, Lausanne and Paris: Payot*.

Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass Publishers.

Schmitt Pantel, P. (2017). *La religion grecque : Dans les cités à l'époque classique.* (5e éd). Armand Colin.

Silverman, D. (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction*. SAGE.

Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors* (Doubleday).

Strum, S., Callon, M., Latour, B., & Akrich, M. (2013). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*. Presses des Mines via OpenEdition.

Sureau, F. (2021). L'engagement libère. *Revue de la Gendarmerie nationale*, *270*, 10-13.

Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, *64*(1), 137-146.

Thiétart, R.-A. (2014). *Méthodes de recherche en management-4ème édition*. Dunod.

Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.

Vaara, E., & Lamberg, J.-A. (2016). Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. *Academy of Management Review*, *41*(4), 633-657.

Ventribout, F. (2022). *La formation continue des officiers de gendarmerie à l'heure du numérique* [MBA].

Vernant, D. (2005). 1. Le paradigme actionnel en philosophie du langage. In *Entre connaissance et organisation : L'activité collective* (p. 25-53). La Découverte.

Vernant, J.-P. (2017). *Mythe et pensée chez les Grecs*. F. Maspéro.

Veyne, P. (1983). *Les Grecs croyaient-ils à leurs mythes*. Paris, Seuil.

Vidaillet, B. (2003). Karl Weick, un autre regard sur les organisations. *Vidaillet B. (sous la dir.), Le sens de l'action. Karl Weick : sociopsychologie de l'organisation*, 5-9.

Vidaillet, B. (2006). *Les ravages de l'envie au travail : Identifier et déjouer les comportements envieux*. Éditions Eyrolles.

Vignoli, L. (2023, juin 1). Portrait de Maud Bailly, DG de Sofitel, MGallery et Emblems. *Madame Figaro*, 27-28.

Wallerstein, R. (1991). Observations on the personal myth and on theoretical perpectives in psychoanalysis. In P. Hartocollis & I. D. Graham, *The Personal Myth in Psychoanalytic Theory* (p. 357-372). CT: Int. Univ. Press.

Webb, W. B. (1961). The choice of the problem. *American Psychologist*, *16*(5), 223.

Weber, C. (2012). *À genou les hommes. Debout les officiers*. PUF.

Weick, K. E. (1969). Laboratory organizations and unnoticed causes. *Administrative Science Quarterly*, *14*(2), 294-303.

Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative science quarterly*, 1-19.

Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing 2nd ed. MA*. Addison-Wesley, Reading.

Weick, K. E. (1985). Cosmos vs. chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *Organizational dynamics*.

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, *25*(4), 305-317.

Weick, K. E. (1992). Agenda setting in organizational behavior : A theory-focused approach. *Journal of Management Inquiry*, *1*(3), 171-182.

Weick, K. E. (1993). The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative science quarterly*, 628-652.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. SAGE.

Weick, K. E. (1998). Improvisation as a Mindset for Organizational Analysis Organization Science. *Jazz Improvisation and Organizing*, 9-543.

Weick, K. E. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, *47*(3), 537-550.

Weick, K. E. (2012). *Making sense of the organization, Volume 2: The impermanent organization* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Weick, K. E. (2015). Karl E. WEICK (1979), The Social Psychology of Organizing, Second Edition. *M@n@gement*, *Vol. 18*(2), 189-193.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected* (Vol. 9). San Francisco: Jossey-Bass.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, *16*(4), 409-421.

Wood, F. (2010). Occult innovations in higher education: Corporate magic and the mysteries of managerialism. *Prometheus*, *28*(3), 227-244.

Woodward, F. L. (1948). *The minor anthologies of the Pali Canon Part II*. Oxford University Press.

Woodward, F. L. (1974). *Some sayings of the Buddha according to the Pali canon*. Oxford University Press.

Woodward, J. (1965). *Industrial Organizations: Theory and Practice Oxford University Press*. London.

Yanow, D. (1993). Controlling Cultural Engineering? A Review of Engineering Culture, by Gideon Kunda, Philadelphia, Temple University Press, 1992. *Journal of Management Inquiry*, *2*(2), 206-213.

Yin, R. (1984). *Case study research, design and methods, applied social research series*. Sage.

Yousfi, H. (2019). Comment décrypter les différences culturelles ? In *Méthodes de recherche qualitatives innovantes* (p. 43-62). Economica.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION GÉNÉRALE 1

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE 15

ET CADRAGE THÉORIQUE 15

CHAPITRE 1 19

LES MYTHES DANS LES ORGANISATIONS, OBJETS D'ÉTUDE PARTICULIÈREMENT RICHES 19

1. Rôles des mythes dans les organisations 22

1.1. Le mythe comme objet de cohésion sociale caractérisé par son rôle explicatif 22

1.1.1. Les travaux fondateurs autour de mythes dans les organisations comme éléments constitutifs de l'organisation 23

1.1.2. Les mythes dans les organisations comme éléments de catharsis contextualisés 25

1.2. Une tension entre les travaux précurseurs et les mythes dans d'autres champs de recherche 27

1.2.1. Les apports d'autres sciences sociales ; des objets complexes de création de sens pour l'individu 27

1.2.2. Le mythe organisationnel comme objet individuel et complexe de création de sens 29

1.2.2.1. Des outils pour accompagner le changement 30

1.2.2.2. Des aides pour guider l'action 31

1.2.2.3. Les mythes organisationnels comme objets de résilience ... 31

2. La construction des mythes dans les organisations 34

2.1 La construction des mythes dans les organisations ; un processus continu tributaire du contexte et d'aspects individuels 35

2.1.1 La construction du mythe dans la Grèce antique ; un récit qui se stabilise tardivement 35

2.1.2 Les apports structuralistes de Barthes et de Lévi-Strauss 37

2.1.2.1 Le système sémiologique second de Barthes 37

2.1.2.2 Les apports de l'anthropologie structuraliste 42

2.2 Vers la définition d'un cadre conceptuel des mythes organisationnels qui s'intéresse à leur création et construction 45

2.2.1 Les dynamiques de construction des mythes organisationnels . 45

2.2.2 Mise en perspective de ces travaux ; les mythes organisationnels, des objets divers, porteurs de sens et instables pour l'individu, issus d'un processus de construction particulier 50

3. Une imbrication entre mythes organisationnels et mythes personnels et individuels 51

3.1 Le mythe personnel 51

3.2 Le mythe individuel 53

CHAPITRE 2 61

LE SENSEMAKING COMME CADRE CONCEPTUEL 61

1 Le *sensemaking* : définition, émergence et propriétés 62

1.1 Caractéristiques du *sensemaking*, un cadre conceptuel fécond et stabilisé en sciences de gestion 64

1.1.1 Les occasions du *sensemaking* 65

1.1.2 Caractérisation de l'équivocité 67

1.1.3 Le processus du *sensemaking* 69

1.2 Principales forces et limites de la théorie du *sensemaking* 70

1.2.1 Les sept propriétés du *sensemaking* 71

1.2.1.1 Qui je suis influence mon interprétation de la situation 72

1.2.1.2 Une reconstruction du passé rétrospective 73

1.2.1.3 *Sensemaking* et enactment 73

1.2.1.4 Un processus social… 74

1.2.1.5 … continu… 75

1.2.1.6 … et sélectif 75

1.2.1.7 De la plausibilité par rapport aux certitudes 76

1.2.2 Principales limites de la théorie du *sensemaking* 76

2 Les apports des théories de la traduction au *sensemaking* 78

2.1 Le rôle de traducteur du manager… 79

2.2 …dans une perspective de *sensemaking* et de *sensegiving* 80

2.3 Critique de la théorie de la traduction 80

PARTIE II : ÉTUDE EMPIRIQUE 91

CHAPITRE 3 93

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE 93

1. Position du chercheur et cadrage épistémologique 94

1.1 La recherche ; un processus personnel 94

1.2 La recherche ; un processus qui reprend les propriétés du *sensemaking* 97

1.2.1 De l'importance des échanges dans la recherche 97

1.2.2 Un processus rétrospectif en quête de réflexivité 98
1.2.3 Un processus *enactant*, continu et toujours en cours 100
1.2.4 L'extraction d'indices en quête de plausibilité 101
1.3 Épistémologie et méthodologie de recherche 103
1.3.1 Positionnement épistémologique : une posture interprétative 103
1.3.2 Une méthodologie qualitative 104
1.3.2.1 Une méthodologie ethnographique 104
1.3.2.2 Une méthodologie abductive et hypothético-déductive ... 105
1.3.2.3 Le dispositif de recherche 107
1.3.3 Angles méthodologiques 109
2 Un design de recherche fondé sur des résultats de premier niveau (terrain exploratoire) puis de second niveau (terrain d'approfondissement) ... 114
2.1 Cheminement du cadre conceptuel, un temps long de stabilisation 114
2.1.1 La dimension performative des mythes organisationnels 115
2.1.2 Autres cadres conceptuels envisagés 115
2.2 Stabilisation de l'objet de recherche 119
2.2.1 Un terrain exploratoire approprié pour l'étude des mythes organisationnels 120
2.2.2 À la recherche d'un terrain d'approfondissement… les aléas positifs de la recherche 124
2.2.2.1 La Gendarmerie, un terrain d'étude particulièrement approprié à notre objet de recherche 125
2.2.2.2 Une organisation de taille importante, très structurée 126
2.3 Distanciation et retrait du terrain 131
2.3.1 Des phases de distanciation 131
2.3.1.1 La fin du terrain exploratoire 131
2.3.1.2 Pour contribuer au processus itératif au cœur de notre méthodologie de recherche 132
2.3.2 Choix de la durée de recueil des données 133
3 Recueil et analyse des données 134
3.1 Dispositif de recueil de données 134
3.1.1 Des résultats de premier niveau : Dimension 4 (2020-2021) .. 134
3.1.2 Des résultats de second niveau : la Gendarmerie nationale (2021-23) 137
3.1.2.1 L'importance de données personnelles liées à l'enfance ... 141
3.1.2.2 L'importance des rituels militaires 141

3.1.2.3 La nature même des situations d'équivocité 142
3.2 Analyse des données 145
3.2.2.1 Codage de premier niveau 149
3.2.2.2 Codage axial 152
3.2.2.3 Codage sélectif 153
3.2.3 Difficultés rencontrées 156
CHAPITRE 4 161
ANALYSE DE PREMIER NIVEAU ; DIMENSION 4 161
1. Mise en évidence de mythes organisationnels vivants, acceptés, inspirants qui peuvent guider l'action 164
1.1. Une volonté de l'organisation de matérialiser et de faire vivre les mythes organisationnels 165
1.1.1 Exemple d'un mythe organisationnel autour du droit à l'erreur : l'erreur à un million de dollars d'un des pères fondateurs 167
1.1.2 Analyse d'un mythe organisationnel : l'histoire de la création de la société Dimension 4 168
1.2. Mise en évidence de l'acceptation des (de certains) mythes organisationnels par les salariés 171
1.2.1. Des mythes organisationnels qui motivent et qui inspirent 172
1.2.2. Une adhésion forte aux récits, maximes, symboles et valeur, qui confine à une appropriation intime 175
1.2.3. Importance des athlètes iconiques 178
1.3. Mythes organisationnels et action en situation d'équivocité 180
1.3.1. Des récits qui interpellent en situation d'isolement 180
1.3.2. Des mythes organisationnels vus comme des réserves de sens qui permettent l'action en situation d'équivocité 182
1.4. Rites (de l'importance des) 184
2 Des dimensions individuelles qui interagissent avec les mythes organisationnels pour les rendre actionnables comme réserves de sens 187
2.1.1 Influence des parents 188
2.1.2 L'ancrage de la marque et de ses produits dans les jeunes années 189
2.1.3 Construction identitaire 191
2.2 Dimensions particulières et uniques de Dimension 4… 192
2.2.1 Travailler pour Dimension 4, une évidence 192
2.2.2 Importance de la notion de performance (individuelle) comme guide d'action 193

2.3 …qui entrent en résonance avec des dimensions individuelles... 194
2.3.1 Un sentiment de fierté ... 194
2.3.3 Dimension identitaire, héroïsation de soi ... 197
3 Un alignement individuel avec l'organisation qui évolue dans le temps ... 200
3.1 Vers une érosion graduelle de cet alignement ... 200
3.2 …qui peut mener à un rejet des mythes organisationnels ... 202
CHAPITRE 5 ... 209
ANALYSE DE SECOND NIVEAU ... 209
1. Qualification de l'équivocité ; de l'importance d'une dimension longitudinale ... 213
1.1 Des situations dans lesquelles l'inattendu est maîtrisé ... 214
1.1.1 De l'importance de la formation ... 214
1.1.2 Le manque de temps, ou l'urgence à agir, comme allié à la réduction de l'équivocité ... 217
1.2 Des situations de rupture de sens inscrites dans le temps long... 221
1.2.1 Le sentiment d'isolement comme ennemi de l'action ... 221
1.2.1.1 L'influence des conséquences de l'action et des (mauvaises) relations avec la hiérarchie ... 222
1.2.1.2 L'influence de relations descendantes négatives ... 224
1.2.1.3 Le sentiment de ne pas être reconnu et soutenu par l'organisation ... 226
1.2.2 Le manque de compétences managériales, réel ou ressenti ... 228
1.2.3 La rupture avec des dimensions individuelles ... 229
1.2.3.1 Des dimensions individuelles qui entravent la mise en action 229
1.2.3.2 L'affectation à un poste non souhaité ... 232
2. Analyse de la relation aux mythes organisationnels ... 235
2.1 Caractérisation des mythes organisationnels dans la Gendarmerie 236
2.1.1 Le rôle ambigu des héros et des récits organisationnels sur les actions passées ... 237
2.1.2. Des mythes organisationnels autour de l'engagement ... 241
2.1.2.1 Mythes organisationnels et valeurs ... 241
2.1.2.2 Le mythe organisationnel de la Gendarmerie ... 244
2.1.2.3 Une relation aux mythes organisationnels qui évolue ... 245
2.2 De l'importance des rites ... 246
2.2.1 Une dimension collective des rites ... 247

2.2.2 Une dimension individuelle des rites 248
3. Des dimensions individuelles fondamentales qui correspondent au concept de mythe individuel 253
3.1 Influence de l'enfance et des jeunes années dans la constitution du mythe individuel 254
3.1.1 Importance de la famille 255
3.1.2. Donner un sens à sa vie 257
3.1.2.1. Besoin d'aventure, d'évasion 257
3.1.2.2. Importance du collectif et de la structure 258
3.2 Caractérisation des mythes individuels 259
3.2.1 De l'importance de l'engagement individuel… 259
3.2.2 …au service du collectif 262
3.2.3 Etre différent et donner du sens 264
PARTIE III : MISE EN PERSPECTIVE ET CONCLUSION 271
CHAPITRE 6 275
MISE EN PERSPECTIVE DES APPORTS ET DISCUSSION 275
1 Apports théoriques de la recherche 275
1.1 Interactions entre mythes organisationnels et mythes individuels 276
1.1.1 Processus de naturalisation des mythes organisationnels et schème dominant 276
1.1.1.1 Modèle de naturalisation des mythes organisationnels 277
1.1.1.2 Approfondissement du schème de l'engagement 281
1.1.2 Importance du mythe individuel 285
1.1.2.1 Caractérisation du mythe individuel et typologie d'acteurs 285
1.1.2.2 Évolution des mythes individuels 288
1.1.3 « Un » mythe organisationnel plutôt que « des » mythes organisationnels 293
1.1.3.1 Éléments de comparaison entre la Gendarmerie et Dimension 4 293
1.1.3.2 Mythe organisationnel et mythe individuel 294
1.2 Apports au concept d'équivocité 295
1.2.1 Qualification de l'équivocité 295
2 Apports méthodologiques et pratiques de notre recherche 300
2.1 Contributions méthodologiques aux recherches qualitatives en sciences de gestion 300

2.1.1 Une connaissance personnelle du terrain au service de la rigueur scientifique 301

2.1.1.1 Une méthodologie auto-ethnographique et ethnographique 301

2.1.1.2 De l'importance de la connaissance du terrain et de la posture du chercheur : l'intérêt des entretiens avec des pairs 303

2.1.2 Proposition d'un dispositif combinatoire de recherche qualitative et de recueil des données 304

2.2 Apports pratiques de notre recherche 307

2.2.1 De l'accompagnement des acteurs en période d'équivocité managériale 308

2.2.2 De l'importance de l'ancrage des valeurs gendarmiques dans les jeunes années 309

CONCLUSION GÉNÉRALE 315

1 Synthèse générale de la recherche 316

2 Évaluation de notre recherche 317

3 Limites de notre recherche et proposition de pistes à explorer 320

BIBLIOGRAPHIE 327

TABLE DES MATIÈRES 339

TABLE DES ILLUSTRATIONS 346

TABLE DES IMAGES 348

TABLE DES TABLEAUX 349

TABLE DES ANNEXES 350

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Figure 1 : Architecture globale de la thèse 12

Figure 2 : Plan d'avancement de la thèse (Partie I) 17

Figure 3 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 1) 20

Figure 4 : Modèle de Schein (simplifié) 24

Figure 5 : Le système linguistique (sémiologique) second de Barthes (adapté de) 38

Figure 6 : Le système linguistique (sémiologique) second de Barthes (suite) (adapté de) 39

Figure 7 : proposition d'articulation du mythe organisationnel avec le mythe individuel 59

Figure 8 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 2) 64

Figure 9 : Le cycle de l'enactment (Kœnig, 2003) 74

Figure 10 : Réduction de l'équivocité selon Weick (adapté de) 82

Figure 11 : Proposition d'interaction entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité 87

Figure 12 : Plan d'avancement de la thèse (Partie II) 92

Figure 13 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 3) 93

Figure 14 : Une approche abductive (adapté de Thiétart, 2014) 106

Figure 15 : Approche de la recherche (inspiré de Creswell, 2014) 109

Figure 16 : Interactions circulaires entre les données et l'analyse (adapté de Garreau, 2009) 146

Figure 17 : Plan d'avancement de la thèse (Chapitre 4) *163*

Figure 18 : Processus d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels 180

Figure 19 : Processus d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels (suite) . 187

Figure 20 : Dimensions individuelles et identitaires à l'œuvre 199

Figure 21 : Interaction entre les mythes organisationnels et les dimensions individuelles dans le processus de naturalisation des mythes organisationnels 200

Figure 22 : Interaction entre les mythes organisationnels et les dimensions individuelles dans le processus d'acceptation et de naturalisation des mythes organisationnels (suite)... 206

Figure 23 : Plan d'avancement de la thèse (chapitre 5) 212

Figure 24 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (résultat du chapitre 4) 236

Figure 25 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels appliqué aux actions illustres passées en Gendarmerie 240

Figure 26 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels – 2ème version 246

Figure 27 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels – 3ème version 252

Figure 28 : Qualification des mythes individuels 254

Figure 29 : Plan d'avancement de la thèse (Partie III) 273

Figure 30 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels 277

Figure 31 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (version 2) 278

Figure 32 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (version 3) 279

Figure 33 : Processus de naturalisation des mythes organisationnels (version 4) 280

Figure 34 : Processus de création de mythes individuels 286

Figure 35 : Proposition d'interaction entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité 295

Figure 36 : Proposition d'une méthodologie combinatoire de recherche qualitative en sciences de gestion 307

Figure 37 : Plan d'avancement de la thèse (Conclusion) 315

Figure 38 : Méthode qualitative de recherche, étude de cas multiples 322

TABLE DES IMAGES

Image 1 : Exemple de monument commémoratif en l'honneur du colonel Henry, Lacroix sur Meuse, Meuse *126*

Image 2 : Rondache commémorative en l'honneur du colonel Beltrame *126*

Image 3 : Remise des sabres 128e promotion de l'EOGN, 9 décembre 2021 ..... *138*

Image 4 : Cérémonie de présentation du timbre colonel Arnaud Beltrame (Musée de la Gendarmerie nationale, Melun, 25 janvier 2023) *138*

Image 5 : Codage de premier niveau *150*

Image 6 : Codage de premier niveau (bis) *151*

Image 7 : Codage de premier niveau (ter) *152*

Image 8 : Mise en scène du mythe de la création du premier modèle de chaussure et de son créateur *166*

Image 9 : Les dix maxims de l'origine (années 1970) et les onze maxims des années 2000 *167*

Image 10 : Mise en scène d'une des maxims de l'organisation *167*

Image 11 : Photographie du premier magasin, affichée dans de nombreux locaux du groupe *169*

Image 12 : Signature du contrat de distribution de Panther *171*

Image 13 : Date et lieu des entretiens menés *210*

Image 14 : La Méthode de Raisonnement Tactique *216*

Image 15 : Référentiel de formation de la Gendarmerie *216*

Image 16 : Musée de la Gendarmerie nationale de Melun *238*

Image 17 : Le chant de la Gendarmerie nationale *239*

Image 18 : Exemple de rite, la cérémonie de baptême de promotion à l'EOGN *248*

Image 19 : Mise en image des valeurs à l'EOGN *282*

Image 20 : Exemple d'armoire à tradition *292*

Image 21 : Dispositifs mis en place pour aller à la rencontre des jeunes *310*

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Synthèse de travaux récents autour du rôle des mythes organisationnels..... 33

Tableau 2 : Travaux du courant des mythes organisationnels, autour du processus de leur création 48

Tableau 3 : Entretiens exploratoires Dimension 4..... 136

Tableau 4 : Entretiens en Gendarmerie..... 139

Tableau 5 : Grille de codage avec éléments d'analyse issus de la littérature..... 147

Tableau 6 : Codage axial..... 153

Tableau 7 : Codage sélectif..... 154

Tableau 8 : Vue générale des trois niveaux de codage..... 155

Tableau 9 : Typologies de gendarmes de notre étude..... 288

Tableau 10 : Caractéristiques des situations ambiguës et changeantes (Weick, 1995, p. 93) 297

Tableau 11 : Proposition de caractérisation temporelle de situations d'équivocité rencontrées dans notre travail..... 299

TABLE DES ANNEXES

Phase terrain

Annexe 1. Dimension 4, modèle de présentation pour séminaire commercial, été 2010 351
Annexe 2. Dimension 4, modèle de présentation générique 352
Annexe 3. Dimension 4, mise en scène séminaire de vente, automne 2014..... 352
Annexe 4. La charte du gendarme..... 353
Annexe 5.Exemple de codage d'entretien (Dimension 4)..... 354
Annexe 6. Exemple de codage d'entretien (Gendarmerie) 355

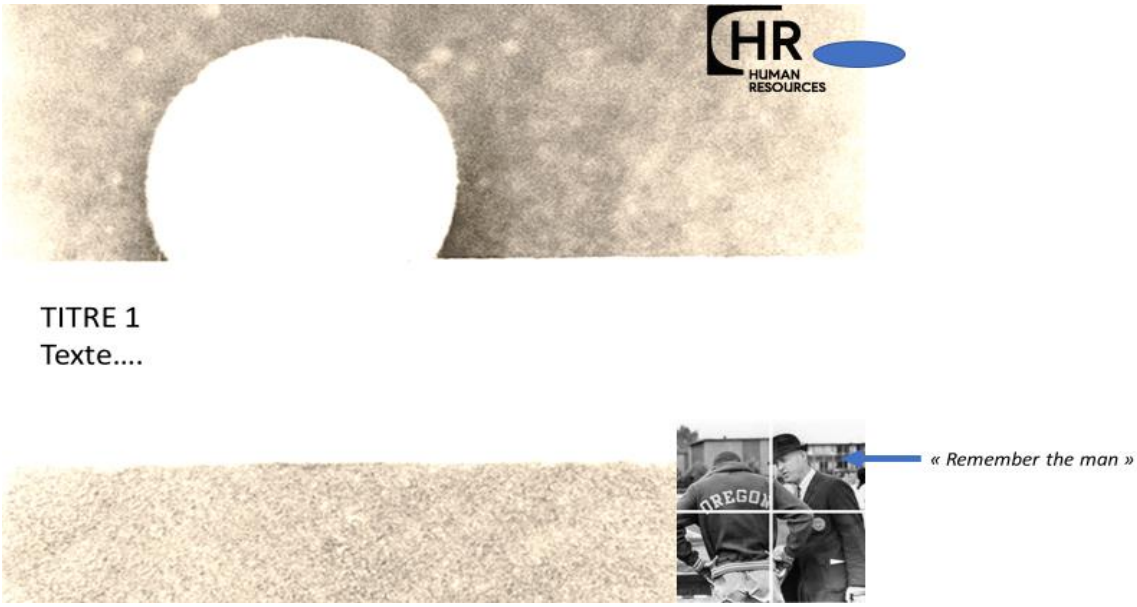
Annexe 1. Dimension 4, modèle de présentation pour séminaire commercial, été 2010

THIS IS A HEADING

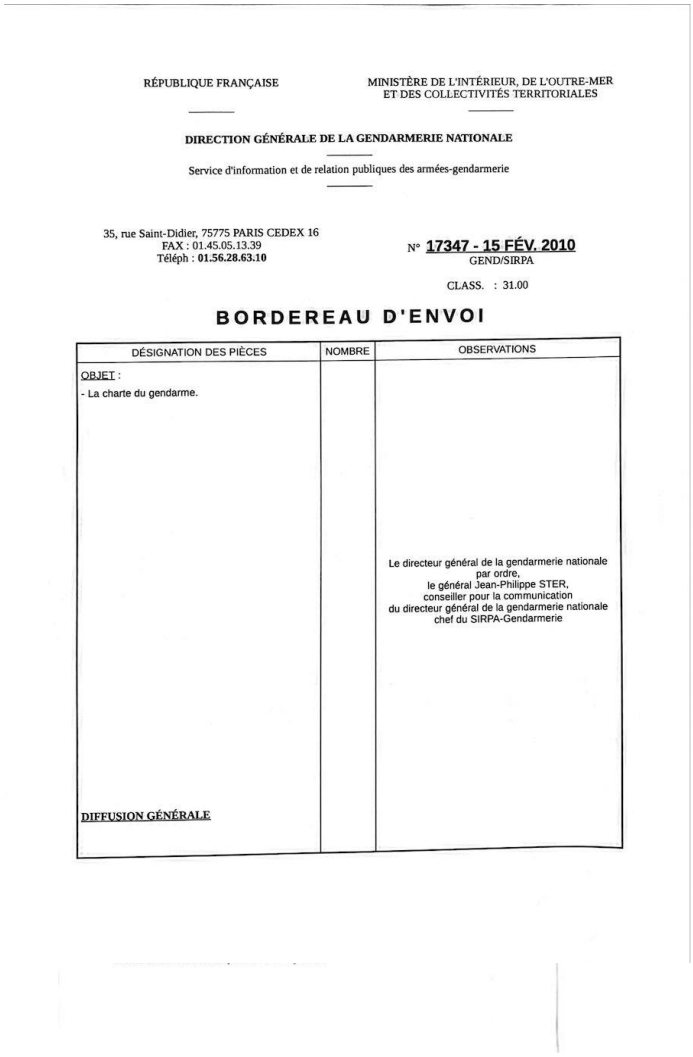
Subheading

-
-
-

Annexe 2. Dimension 4, modèle de présentation générique



Annexe 3. Dimension 4, mise en scène séminaire de vente, automne 2014



RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'INTÉRIEUR, DE L'OUTRE-MER ET DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

DIRECTION GÉNÉRALE DE LA GENDARMERIE NATIONALE

Service d'information et de relation publiques des armées-gendarmerie

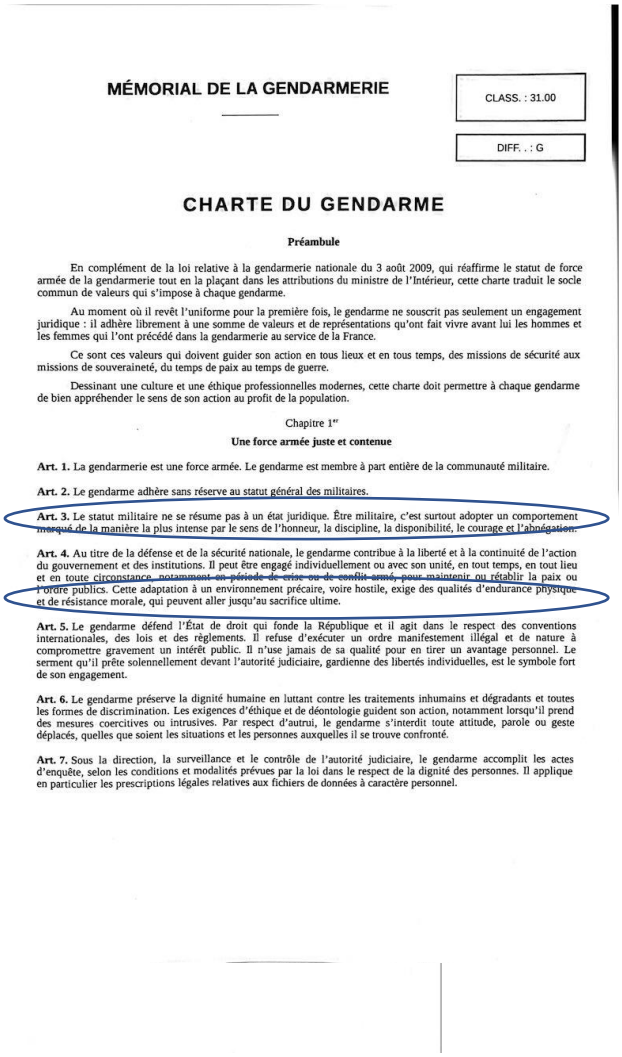
35, rue Saint-Didier, 75775 PARIS CEDEX 16
FAX : 01.45.05.13.39
Téléph : **01.56.28.63.10**

N° **17347 - 15 FÉV. 2010**
GEND/SIRPA

CLASS. : 31.00

BORDEREAU D'ENVOI

DÉSIGNATION DES PIÈCES	NOMBRE	OBSERVATIONS
OBJET : - La charte du gendarme.		Le directeur général de la gendarmerie nationale par ordre, le général Jean-Philippe STER, conseiller pour la communication du directeur général de la gendarmerie nationale chef du SIRPA-Gendarmerie
DIFFUSION GÉNÉRALE		



MÉMORIAL DE LA GENDARMERIE

CLASS. : 31.00

DIFF. : : G

CHARTE DU GENDARME

Préambule

En complément de la loi relative à la gendarmerie nationale du 3 août 2009, qui réaffirme le statut de force armée de la gendarmerie tout en la plaçant dans les attributions du ministre de l'Intérieur, cette charte traduit le socle commun de valeurs qui s'impose à chaque gendarme.

Au moment où il revêt l'uniforme pour la première fois, le gendarme ne souscrit pas seulement un engagement juridique : il adhère librement à une somme de valeurs et de représentations qu'ont fait vivre avant lui les hommes et les femmes qui l'ont précédé dans la gendarmerie au service de la France.

Ce sont ces valeurs qui doivent guider son action en tous lieux et en tous temps, des missions de sécurité aux missions de souveraineté, du temps de paix au temps de guerre.

Dessinant une culture et une éthique professionnelles modernes, cette charte doit permettre à chaque gendarme de bien appréhender le sens de son action au profit de la population.

Chapitre 1er

Une force armée juste et contenue

Art. 1. La gendarmerie est une force armée. Le gendarme est membre à part entière de la communauté militaire.

Art. 2. Le gendarme adhère sans réserve au statut général des militaires.

Art. 3. Le statut militaire ne se résume pas à un état juridique. Être militaire, c'est surtout adopter un comportement marqué de la manière la plus intense par le sens de l'honneur, la discipline, la disponibilité, le courage et l'abnégation.

Art. 4. Au titre de la défense et de la sécurité nationale, le gendarme contribue à la liberté et à la continuité de l'action du gouvernement et des institutions. Il peut être engagé individuellement ou avec son unité, en tout temps, en tout lieu et en toute circonstance, notamment en période de crise ou de conflit armé, pour maintenir ou rétablir la paix ou l'ordre publics. Cette adaptation à un environnement précaire, voire hostile, exige des qualités d'endurance physique et de résistance morale, qui peuvent aller jusqu'au sacrifice ultime.

Art. 5. Le gendarme défend l'État de droit qui fonde la République et il agit dans le respect des conventions internationales, des lois et des règlements. Il refuse d'exécuter un ordre manifestement illégal et de nature à compromettre gravement un intérêt public. Il n'use jamais de sa qualité pour en tirer un avantage personnel. Le serment qu'il prête solennellement devant l'autorité judiciaire, gardienne des libertés individuelles, est le symbole fort de son engagement.

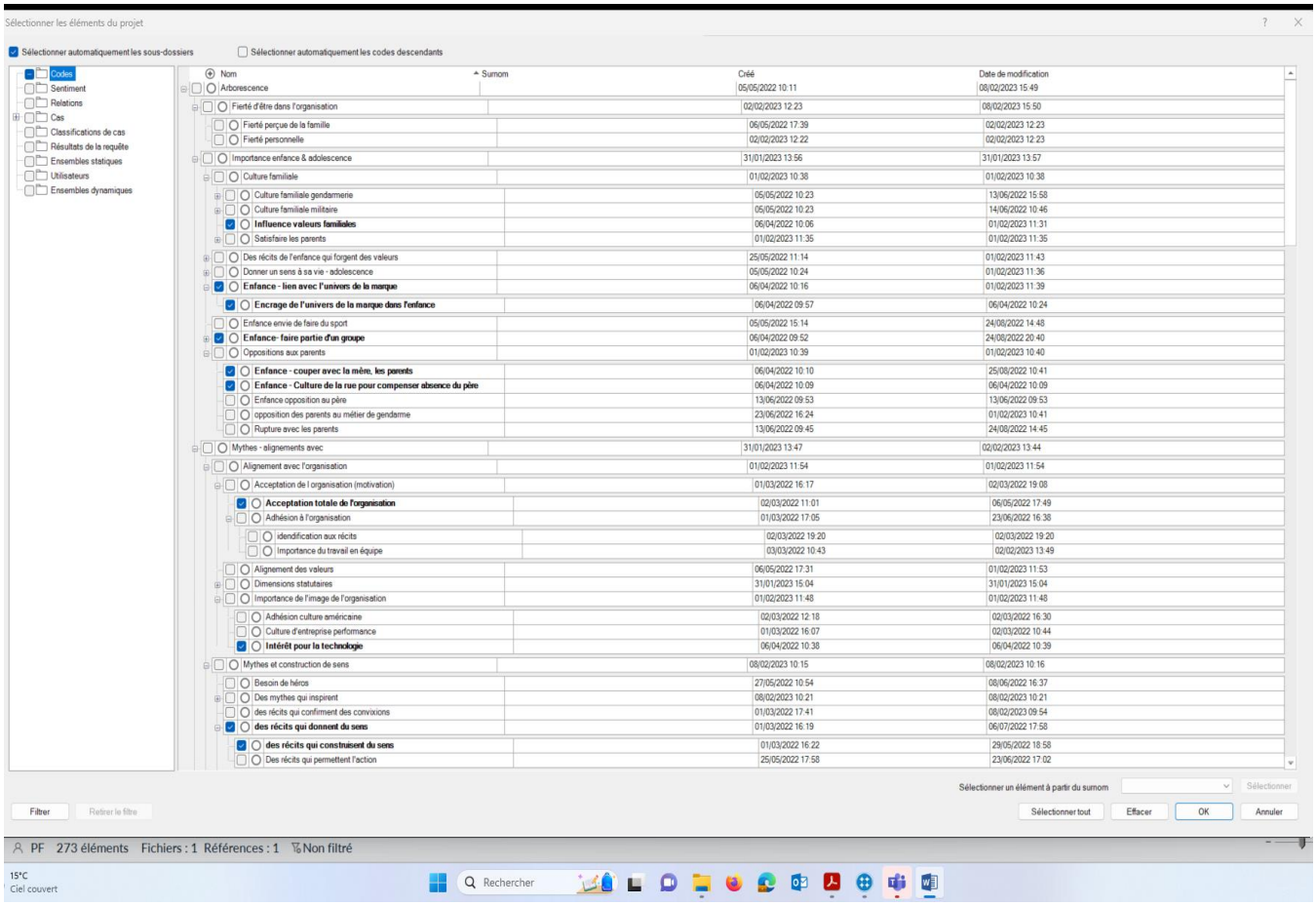
Art. 6. Le gendarme préserve la dignité humaine en luttant contre les traitements inhumains et dégradants et toutes les formes de discrimination. Les exigences d'éthique et de déontologie guident son action, notamment lorsqu'il prend des mesures coercitives ou intrusives. Par respect d'autrui, le gendarme s'interdit toute attitude, parole ou geste déplacés, quelles que soient les situations et les personnes auxquelles il se trouve confronté.

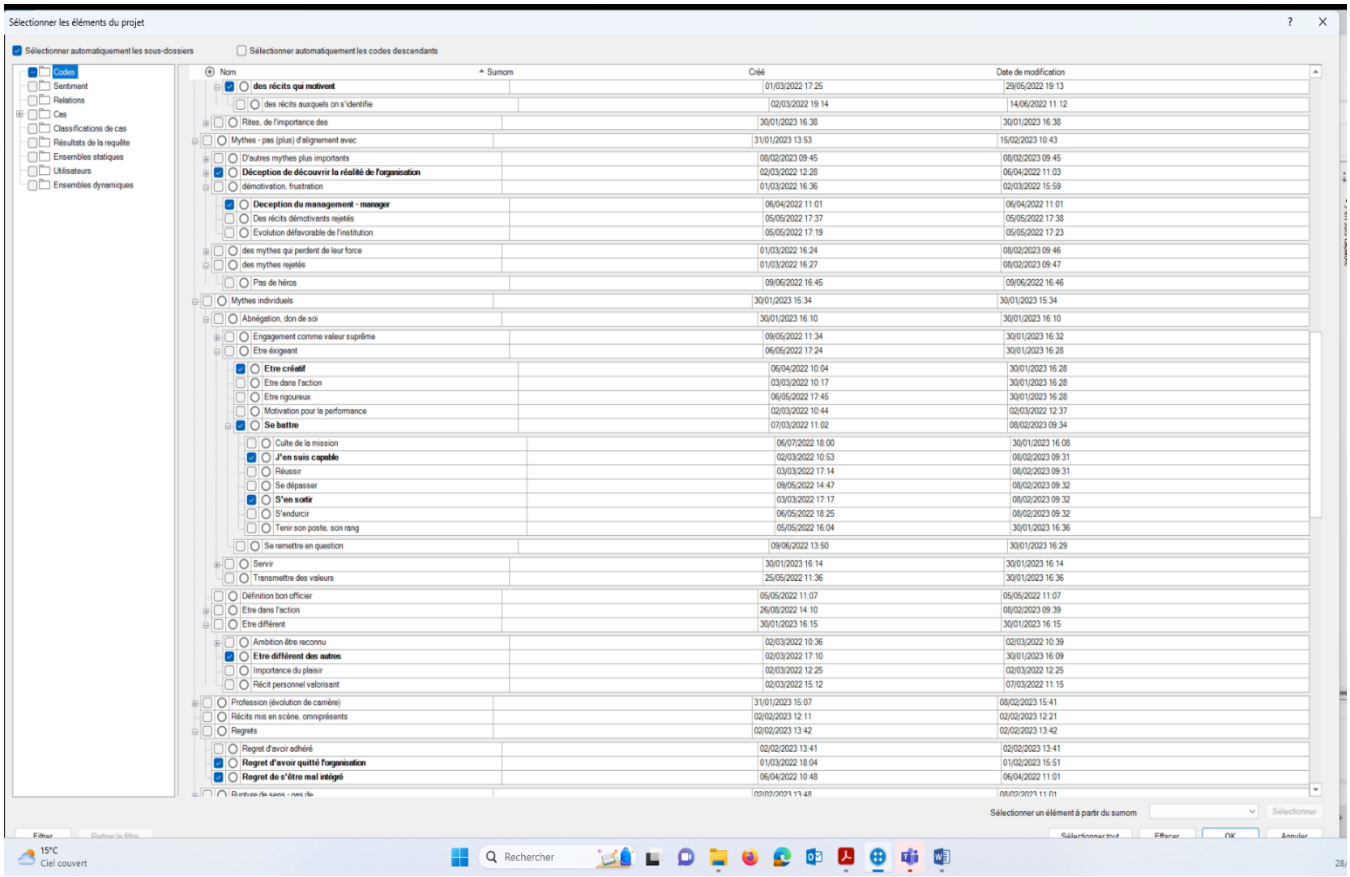
Art. 7. Sous la direction, la surveillance et le contrôle de l'autorité judiciaire, le gendarme accomplit les actes d'enquête, selon les conditions et modalités prévues par la loi dans le respect de la dignité des personnes. Il applique en particulier les prescriptions légales relatives aux fichiers de données à caractère personnel.

Art 3 : « … adopter un comportement marqué de la manière la plus intense par le sens de l'honneur, la discipline, la disponibilité, le courage et **l'abnégation** »

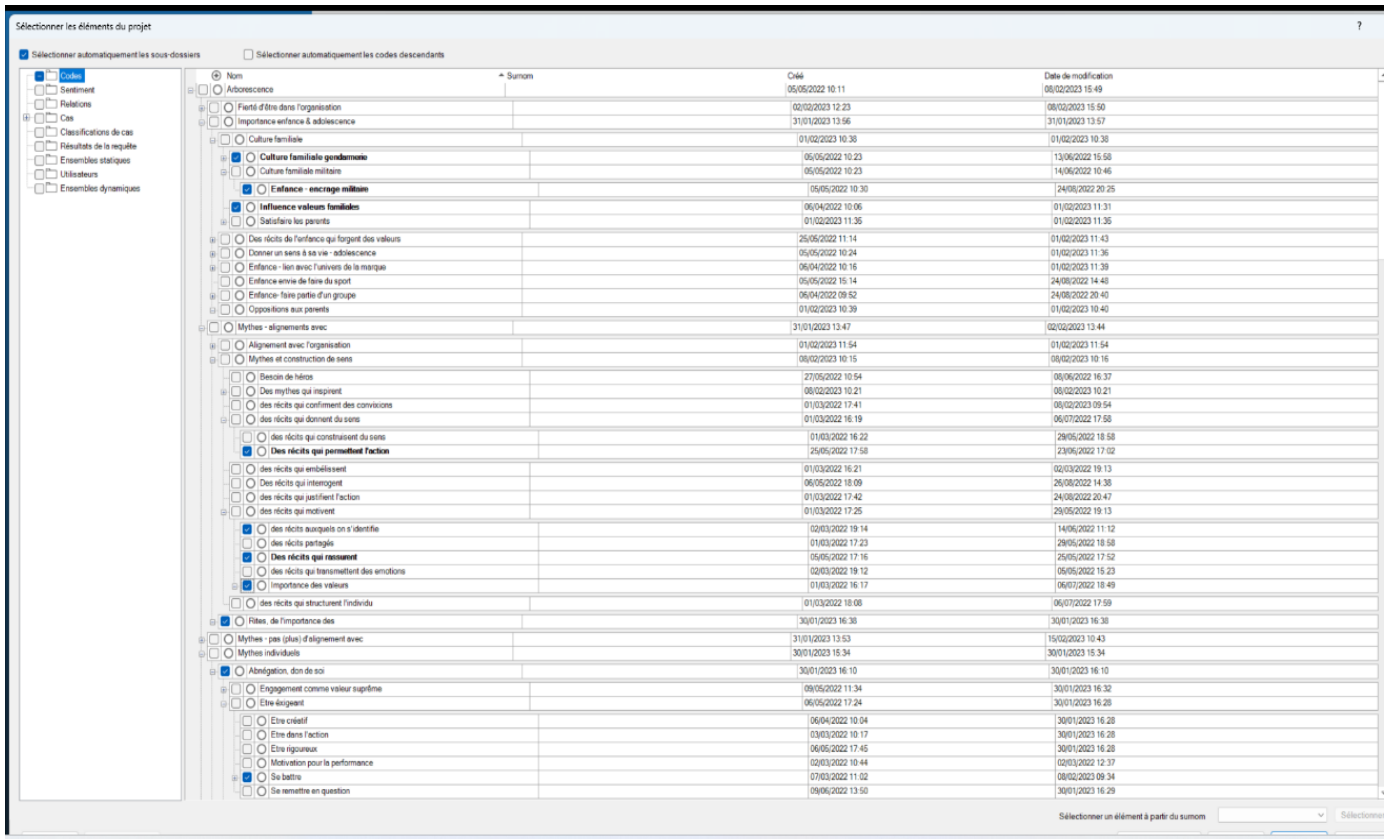
Art 4 : « … exige des qualités d'endurance physique et de résistance morale, qui peuvent aller jusqu'au **sacrifice ultime** »

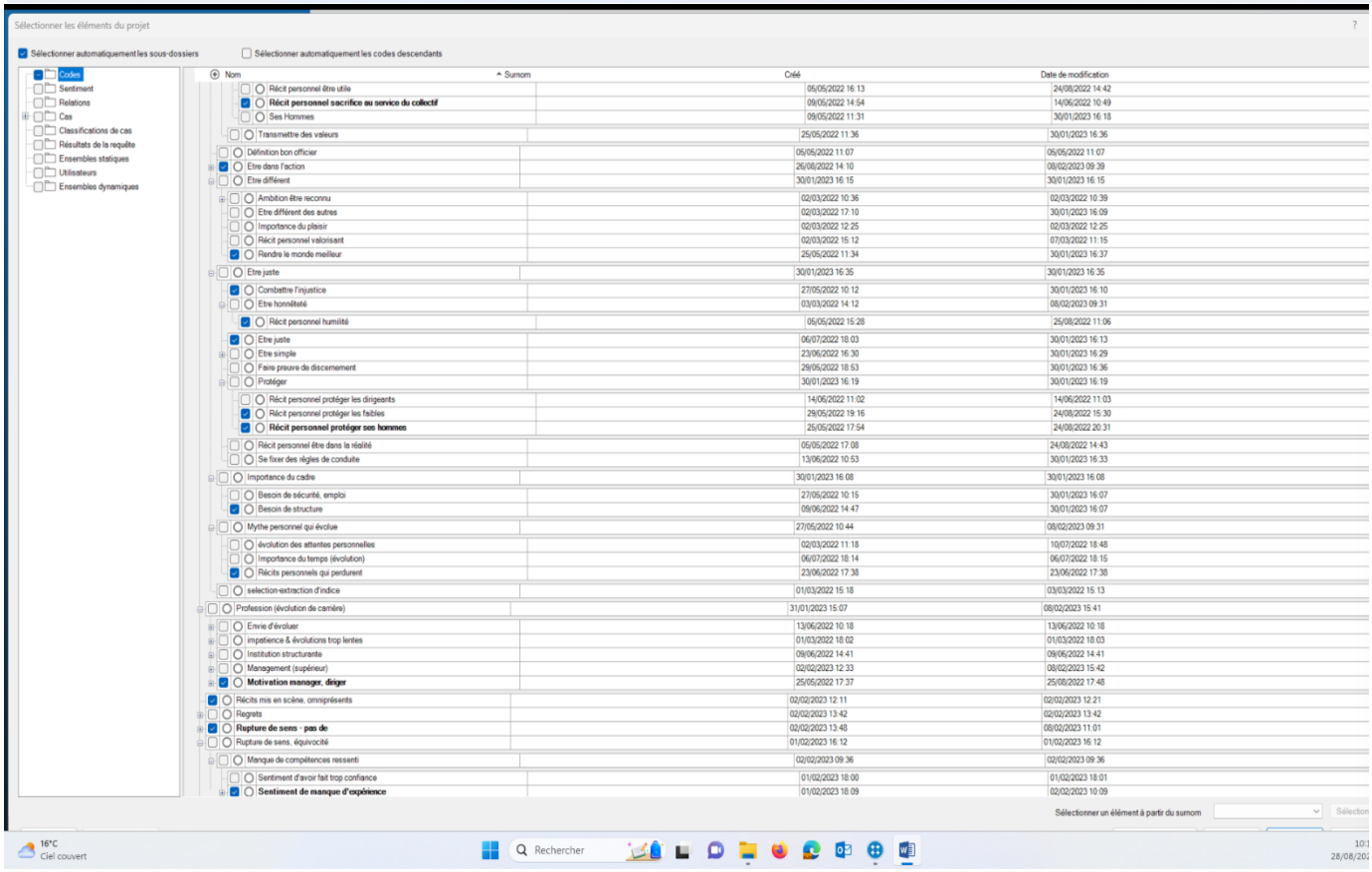
Annexe 5. Exemple de codage d'entretien (Dimension 4)





Annexe6. Exemple de codage d'entretien (Gendarmerie)





Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens dans les organisations

Le présent travail cherche à contribuer au sensemaking, ou construction de sens, (Weick, 1995) en étudiant un objet particulier, le mythe organisationnel.

Pour Weick, la construction de sens peut être définie comme un processus par lequel les individus, ou groupes d'individus, élaborent, construisent ou fabriquent un sens pour agir dans un contexte particulier. Dans les situations de doute, ou pour lesquelles plusieurs interprétations sont possibles – on parlera d'équivocité -, les acteurs doivent réduire et surmonter cette équivocité pour leur permettre de se (re)mettre en action; ils doivent s'accorder si ce n'est sur leurs interprétations de la situation, à tout le moins sur leurs conséquences comportementales. Ces accords sont rendus possibles notamment par la narration et les récits. Parmi ces récits nous identifions les mythes organisationnels, peu étudiés dans le champ du sensemaking.

Grâce à un travail de type ethnographique de près de trois ans dans deux terrains d'études, Dimension 4 (un équipementier sportif) et la Gendarmerie nationale, nous proposons une relation dynamique entre mythes organisationnels, mythes individuels et réduction de l'équivocité. Nous montrons que les mythes organisationnels peuvent être appréhendés comme des réserves de sens, des guides d'action pour les individus, s'ils entrent en résonance avec leurs mythes individuels. Nous définissons et caractérisons un processus dynamique de construction et de naturalisation des mythes organisationnels. Nous contribuons également à une meilleure compréhension des situations d'équivocité.

Contribution of organizational myths to sensemaking in organizations

This work is a contribution to a better understanding of sensemaking (Weick, 1995) by studying a particular construct, organizational myths.

For Weick, sensemaking can be defined as a process by which individuals, or groups of individuals, elaborate, construct or fabricate sense and meaning to act in a particular context. In situations of doubt, or for which several interpretations are possible – described with the word equivocality –, individuals must find a meaning to enable them to (re)put themselves into action; they must agree if not on their interpretations of the situation, at least on their behavioural consequences. These agreements are made possible in particular by narration and stories, among which we identify organizational myths.

Thanks to an ethnographic work of almost three years in two fields of study, Dimension 4 (a sporting goods brand) and the National Gendarmerie, we elaborate a dynamic relationship between organizational myths, individual myths and equivocality. We show that organizational myths can be considered as reserves of sense, some kind of guides for action if they resonate with individual myths. We also contribute to a better understanding of equivocality.