



Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens et à la réduction de l'équivocité

Le cas d'un équipementier sportif

Fleurentdidier, Patrick

IAE Gustave Eiffel - UPEC

Patrick.fleurentdidier@u-pec.fr

Résumé:

Le présent travail s'intéresse au rôle des mythes organisationnels et du rapport que les managers entretiennent avec eux tout particulièrement en période de doute, lorsque leurs schémas habituels sur l'action à mener sont perturbés. Nous mobilisons des recherches autour des mythes organisationnels (Barthes, 1957; Bathurst & Monin, 2010; Labaki et al., 2019; Yanow, 1993), du sensemaking (Rouleau, 2005; Weick, 1988, 1995) et du mythe individuel (Green, 1991; Gullestad, 1995; Kris, 1956).

Une série d'entretiens qualitatifs a été menée auprès de quatorze managers d'un équipementier sportif international de premier plan - où les mythes organisationnels sont foisonnants - dans une approche interprétative.

Nous avançons que les mythes organisationnels peuvent contribuer à la construction de sens et ainsi à l'action collective lorsqu'ils rencontrent le ou les mythes personnels des managers interrogés. Pour autant ces interactions sont instables et fragiles et peuvent même, dans certains cas, avoir des conséquences négatives.

Mots-clés : mythes organisationnels, mythes individuels, sensemaking, Barthes



Contribution des mythes organisationnels à la construction de sens et à la réduction de l'équivocité

Le cas d'un équipementier sportif

1. INTRODUCTION

Notre recherche s'inscrit dans un projet plus large de thèse en sciences de gestion et constitue un compte rendu d'une première phase exploratoire effectuée au sein de la société Dimension 4¹, un équipementier sportif international. Ce travail est actuellement complété par deux autres terrains de recherche ; une entreprise du secteur de l'habillement et la Gendarmerie Nationale (étude auprès d'officiers subalternes et d'officiers supérieurs en situation de commandement), deux organisations où de nombreux mythes organisationnels se développent.

Dans cette étape, je souhaitais tester mon sujet autour du rôle des mythes organisationnels dans la construction de sens, question de recherche qui m'a été inspirée par une expérience personnelle. Je pense avoir eu recours à des mythes organisationnels en phase de doute pour me remettre en action, notamment à un moment précis, en 2008, alors que je venais tout juste d'être promu au poste de directeur national des ventes pour la France de Dimension 4, dans un contexte très perturbant de crise mondiale, et donc de chute sensible des revenus. Cette expérience, ou souvenir, s'est déroulée alors que je n'avais plus de supérieurs hiérarchiques identifiés pour me guider ou valider mes choix puisque l'entreprise connaissait une réorganisation en profondeur particulièrement déstabilisante pour moi. Mon équipe était elle-même en (re)construction avec l'arrivée de nouveaux collaborateurs et de nombreux postes vacants. A ce moment, j'ai dû faire face à des demandes de clients français pour lesquelles je n'étais pas armé ou trop novice sans pouvoir donc réellement échanger avec mon organisation. Dans le récit personnel que j'établi a

¹ Les noms utilisés dans la présente communication ont été changés



posteriori de ma situation, des mythes organisationnels autour de valeurs de courage, de prise d'initiative et d'engagement ou des récits autour des pères fondateurs et leur action en période de doute ou d'actions qu'ils auraient pu mener en pareil situation (Cf. encadré p.16), m'ont, me semble-t-il, aidé à me remettre en action. C'est ce lien entre mythes organisationnels et construction de sens que j'étudie aujourd'hui.

Une revue de littérature a tout d'abord été menée autours des mythes organisationnels pour les caractériser et en proposer une définition. Dans un second temps, une recension des travaux sur la construction individuelle de sens (sensemaking) a permis de préciser le gap de recherche et d'affiner la problématique tout en menant en parallèle une première série d'entretiens avec des managers de Dimension 4 pour tester la pertinence de la question de recherche.

Dans cette société de nombreux mythes circulent tant sur son histoire, sur la notion de performance ou encore sur des valeurs propres à l'entreprise qui se veulent uniques (Knight, 2017; Leclerc, 2019). A titre d'exemple, le récit suivant m'a été relaté par le Directeur Commercial lors de mon entretien d'embauche en 2005 (je précise que j'ai travaillé pour la société Dimension 4 en France et en son siège européen de 2005 à 2011). Jeff Burton, premier salarié recruté par l'entreprise à sa création dans les années 1960, aurait commis une erreur particulièrement coûteuse ; 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 sera 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. J'ai retrouvé une version semblable de ce mythe 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 prévue.

Pourquoi ces histoires sont-elles répétées, transformées, transportées (et ce parfois d'une entreprise à l'autre), acquérant par là le statut de mythe? Véhiculent-elle un



message univoque ? Ou sont-elles interprétées, interprétables différemment suivant les contextes et les expériences des acteurs qui les transmettent et les reçoivent ?

Nous relevons de nombreux travaux sur les mythes organisationnels en sciences de gestion. Ils peuvent être mobilisés et utilisés par différentes parties prenantes pour, par exemple, mettre en discours l'action et la légitimer (Cailluet et al., 2018; Czarniawska, 2004; Czarniawska & Gagliardi, 2003; Gabriel, 2004; Holt, 2016; Holt & Popp, 2013; Lyna & Van Damme, 2009), améliorer l'engagement des salariés (Hamilton et al., 2017) ou encore renforcer l'identité propre à chaque organisation (Anteby & Molnar, 2012; Brunninge, 2009; Foster et al., 2017; Hobsbawm & Ranger, 2006; Holt, 2003). Pour certains auteurs leur contribution à la construction du sens mérite d'être étudiée plus avant et à investir empiriquement (Bazin & Leclair, 2019; D. B. Holt, 2003; R. Holt & Popp, 2013; Labaki et al., 2019; Sapir, 2019).

La construction de sens peut être définie comme un 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 leur permettre de se (re)mettre en action (Vidaillet, 2003). Dans ce processus de construction de sens, les acteurs sont notamment susceptibles de mobiliser ou construire des histoires ou récits, qui, pour Weick (1995), sont essentiels car ils permettent de rapporter des faits et de les mettre en cohérence. Notre travail vise à étudier une forme particulière de récits, les mythes organisationnels, dans le processus de construction de sens, plus précisément dans la réduction de l'équivocité. Afin de mieux cadrer notre champ d'étude, nous nous concentrons sur les managers intermédiaires. En effet de nombreux travaux récents montrent qu'ils jouent un rôle central dans le processus de création de sens collectif comme « facilitateurs de sens » (Perrin & Fabbri, 2016, p.29). Pour Alis & Fergelot (2012), ils contribueraient stratégiquement au développement d'une organisation en « enactant » les rôles qui leurs sont dédiés (p. 29). Ils seraient à la fois acteurs et objets des transformations managériales en développant des activités discursives interreliées. et seraient ainsi engagés tant dans une activité de création de sens (« sensemaking ») que de communication de ce sens (« sensegiving ») aux parties prenantes avec lesquelles ils interagissent (Rouleau, 2005). Des récits sont mobilisés dans ces activités de



sensemaking et de sensegiving. Néanmoins le rôle des mythes organisationnels reste encore mal appréhendé par la recherche (Labaki et al., 2019).

L'objectif premier de cette 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. En particulier, contribuent-ils à la réduction de l'équivocité perçue d'une situation particulière et ainsi à la coordination de l'action collective chez les managers intermédiaires ? Le second objectif est de préciser comment ceux-ci se saisissent de ces récits particuliers dans une perspective sensemaking et sensegiving.

Nous proposons une mise en dialogue des travaux sur le mythe en sciences de gestion avec ceux sur le rôle de traduction et de construction de sens des managers intermédiaires en introduisant les apports structuralistes de Barthes et de Lévi-Strauss.



2. REVUE DE LITTÉRATURE

Notre revue nous amène à étudier les travaux consacrés aux mythes organisationnels en sciences de gestion et à élargir ce travail aux apports structuralistes de Barthes et Lévi-Strauss. Nous nous intéressons ensuite aux travaux sur la création de sens avant de proposer notre définition des mythes organisationnels et d'affiner notre question de recherche.

2.1. UN REGAIN D'INTERET POUR LES MYTHES ORGANISATIONNELS EN SCIENCES DE GESTION CES DERNIERES ANNEES

Une première conception en sciences de gestion voit le mythe comme une pensée fausse qui permettrait de comprendre des constructions irrationnelles (Gabriel, 1995; Trice & Beyer, 1993; Wood, 2010). Nous ne retenons pas cette approche.

D'autres approches voient le mythe comme une vérité socialement construite. Une histoire qui constitue la base de croyances collectives d'un groupe social (Berger & Luckmann, 1966) qui permettrait l'intégration de l'individu dans le groupe, apporterait des raisons sur les événements importants et structurerait l'activité (Bowles, 1989; Meyer & Rowan, 1977). Les mythes y sont considérés comme des récits vrais car acceptés par leur auditoire (par opposition aux fables, légendes ou simples histoires). Ils relierait les actions humaines à un domaine spirituel ou transcendant (Barthes, 1957 ; Eliade, 1963). Les mythes 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 il délivre une vérité acceptée (Bazin & Leclair, 2019; Eliade, 1963; Veyne, 1983).

2.1.1. Usage et fonctions des mythes organisationnels : des objets de création de sens

Des travaux récents autour des mythes organisationnels et assez peu nombreux, s'intéressent à leurs usages et fonctions (Ganzin et al., 2014; Labaki et al., 2019; Rawlins, 2014; Sapir, 2019). Ils cherchent à déchiffrer ou à démythifier ces mythes organisationnels en mobilisant les apports de Roland Barthes en particulier. Barthes (1957) s'intéresse avant tout à l'intention du mythe, il le voit comme une illocution particulière ; il est un récit approprié car l'individu y trouve une motivation, Barthes



parle de mobile. Cette notion de motivation est cruciale car la signification mythique n'est jamais complètement arbitraire, elle découle d'un intérêt individuel.

Pour Rawlins (2014), par exemple, les mythes organisationnels sont vus comme des outils d'acceptation du changement qui mettent en relation le passé, le présent et le futur et contribuent à créer une vérité, pour les acteurs, qualifiée de philosophique. D'autres travaux autour des « fantômes organisationnels » (Bazin & Leclair, 2019), des dirigeants disparus qui garderaient une influence dans les organisations même une fois partis ou disparus, montrent que leur représentation n'est pas stable et homogène mais varie selon les personnes, les moments et le contexte. Ils font l'objet d'interprétation et d'ambiguïté. Le fantôme pourrait parfois aider à prédire l'avenir, ou du moins à retrouver la trace d'un avenir ou plutôt d'avenirs possibles qui avaient été envisagés dans le passé. Pour Derrida (1993) néanmoins, le fantôme organisationnel n'est pas un objet épistémique. Il ne serait donc pas possible de le comprendre et il faudrait lui laisser sa part de mystère non appréhendable. Sur ce point Derrida rejoint Barthes (1957) que nous étudierons plus avant ci-après.

Nous relevons également un courant autour de l'analyse du contexte politique et idéologique dans lequel sont créés et mobilisés les mythes organisationnels (Bathurst & Monin, 2010; Rawlins, 2014). Pour (Yanow, 1993). Ils permettent de réconcilier les tensions entre des valeurs concurrentes de manière temporelle et pour Labaki et al. (2019), ils contribuent à la création et au maintien de ce que les auteurs appellent l'homéostasie de l'organisation, une caractéristique biologique de maintien des équilibres vitaux, tout au long des crises du cycle de vie de l'organisation.

Les travaux cités montrent que les mythes organisationnels sont davantage que de simples récits ou métaphores; ils permettent d'assouplir des tensions et ambiguïtés inhérentes à l'organisation, leurs caractéristiques en feraient un outil de création de sens. Ils montrent également que l'individu a une motivation ou un mobile pour faire de récits particuliers des mythes.

2.1.2. Quel processus de création des mythes organisationnels ?

Un courant d'étude que nous retraçons depuis une dizaine d'années s'intéresse plus particulièrement au processus de création des mythes organisationnels.



Pour Ganzin et al., (2014), qui élaborent à partir des concepts d'archétypes mythologiques (Eliade, 1963) et de monomythe de Campbell (1949), le récit devient mythe organisationnel lorsque l'acteur principal arrive à résoudre des situations compliquées voire dramatiques. Chaque temps fort (le départ du héros pour l'aventure, l'initiation et le retour) comporte des challenges et des opportunités. Lorsque des « miracles » apparaissent dans le récit, celui-ci devient mythe. La mythification serait un processus continu et quotidien qui crée et maintient une notion d'utilité, de logique et de sens. Sapir (2019) propose une approche sensiblement différente. Trois processus seraient à l'œuvre : le storytelling, la diffusion et la reconstruction du récit et la réappropriation critique de ce dernier au niveau du secteur d'activité dans lequel il s'inscrit. Les mythes organisationnels seraient des assemblages nuancés et complexes faits d'une histoire officielle et de nombreux contre-récits (Bamberg & Andrews, 2004). Leur rôle est de rendre « naturelles » et légitimes les valeurs et activités de l'organisation dans ce qu'ils appellent un contexte polyphonique.

2.1.3. Les apports structuralistes de Barthes et de Lévi-Strauss

A ce stade, les apports de Barthes, déjà évoqués, mais également de Lévi-Strauss, deux auteurs largement cités dans les travaux mentionnés précédemment, nous permettent de mieux appréhender et comprendre les mythes organisationnels.

Barthes utilise les travaux de Saussure (1916) et postule un rapport entre deux termes ; un signifiant (ou image) et un signifié. Pour illustrer cette approche, Barthes donne l'exemple de la rose rouge. En tant qu'objet inanimé, ce que nous voyons c'est une image, ou signifiant, qui est une simple fleur qui a été coupée. Mais cette fleur représente également la passion qui est le signifié. L'association des deux, du signifiant et du signifié, forme une nouvelle entité que l'auteur appelle le 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 et passion sont associées pour former un signe clairement défini. Le mythe est un système particulier car il se construit à partir d'un assemblage qui existe avant lui : « c'est un système sémiologique second » (p. 218). Ce qui est signe (c'est-à-dire 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. Pour éviter toute



confusion entre les termes du sous langage linguistique et de 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 le concept et 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 ; tout langage est un acte de pouvoir). Barthes (1957) introduit la notion de sens car, selon lui, la corrélation du signifiant et du signifié (le total associatif des deux), donne un signe unique qui est porteur de sens. Les exemples de la rose qui signifie la passion et de la boule noire qui représente la mort illustrent bien cet aspect. L'objet n'est plus inanimé mais prend 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 moment et s'estompe ensuite.

Lévi-Strauss (1955, 1964, 1971; Lévi-Strauss & Eribon, 2009) s'intéresse également à la structure du mythe mais, à l'inverse de Barthes, il se désintéresse de son sens car il aurait finalement une utilité assez simple, celle d'apporter des réponses aux questionnements non élucidés par l'homme. L'anthropologue définit ce qu'il appelle les composantes du mythe : armature, codes, axes, mythèmes, message qu'il nomme schèmes mythiques. 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 déclinaient en variantes ; c'est la raison pour laquelle on retrouve les mêmes mythes à des milliers de kilomètres d'écart entre 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).

En conclusion, les auteurs cités ne s'accordent pas nécessairement sur les mécanismes à l'œuvre dans la création des mythes organisationnels, ni même sur leur définition.



Néanmoins, ils les envisagent comme une forme profonde de construction individuelle de sens (à l'exclusion notable de Lévi-Strauss).

2.2. DE L'IMPORTANCE DU RECIT DANS LA CONSTRUCTION INDIVIDUELLE DE SENS

Karl Weick est reconnu comme le père de la théorie de la construction de sens (Koenig, 2003; Vidaillet, 2003). Ses travaux s'inspirent de la sociologie interactionniste qui se développe dans les années 1930 autour des apports de Mead (1938) ; toute forme de déterminisme y est rejetée. Cette approche s'oppose aux modèles fonctionnalistes dans lesquels l'acteur peut interpréter une situation mais doit se conformer à des normes. L'expression « sensemaking » est utilisée à partir des années 1960 pour évoquer l'étude de pratiques d'interactions sociales dans les organisations (Garfinkel, 1967).

2.2.1. Propriétés de la construction individuelle de sens chez Weick

Weick (1979, 1988, 1993, 1995, 2010) s'intéresse à des situations précises où l'individu n'arrive pas ou plus à interpréter son environnement. Il étudie, par exemple, le processus de découverte du syndrome des enfants battus (1995) ou encore la catastrophe de Mann Gulch (1993) et montre que les relations sociales et échanges entre individus sont essentiels dans le processus de création de sens (Laszczuk, 2018). En effet, les individus s'influencent mutuellement même si les interprétations pour une même situation peuvent être multiples et floues ; Weick (1979, 1995) parle d'équivocité pour caractériser cette multiplicité d'interprétations et leur ambiguïté. Pour Allard-Poesi (2003), 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 interprétations et ainsi de créer graduellement du sens » (p. 99). Les échanges entre participants permettent de développer des représentations de la situation dites équi-finales, c'est-à-dire des interprétations qui peuvent être différentes selon les acteurs, mais qui ont les mêmes conséquences comportementales. Ce processus interactionniste est à la fois continu (ongoing) et rétrospectif, Weick (1995) parle d'une dimension récursive, car ce n'est qu'une fois l'action terminée, que l'individu peut voir le sens qu'elle a pris (Koenig, 2003). C'est à partir de ce moment-là qu'il va pouvoir l'analyser. Weick (1988) clarifie également l'enactment de l'action c'est-à-dire la manière dont l'action se déroule. L'enactment est double.



Premièrement, il met en avant les faits ou événements que l'acteur décide de relever ; Weick emploie le verbe « cueillir ». En se concentrant sur une partie de son environnement et également 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. Deuxièmement, Weick analyse la manière dont l'action se déroule et parle de déploiement et de dépliement de l'action car celle-ci se déploierait comme une carte routière et prendrait donc des formes prévisibles (Vidaillet, 2003). Il convient néanmoins de rejeter tout déterminisme car si les actions possibles ont une forme connue, leurs résultats ne le sont pas nécessairement.

Nous nous intéressons à la manière dont les managers « cueillent » les récits mythiques pour réduire l'équivocité. Pour mieux comprendre le processus nous nous intéressons aux dynamiques de « traductions » qui sont à l'œuvre.

2.2.2. Le rôle de traducteur du manager dans une perspective sensegiving et sensemaking

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 par exemple 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 ont un rôle important dans la création collective de sens dans les organisations (Autissier & Vandangeon-Derumez, 2007; Balogun & Johnson, 2004; Rouleau, 2005). Ces managers se situeraient 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 au rôle de traduction du manager ; 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).

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 (création individuelle de sens) que sensegiving (communication de ce sens) au service de la création collective de sens. Pour Rouleau (2005) les managers développeraient des micros pratiques de sensemaking et de sensegiving qui s'appuieraient sur des connaissances et routines qu'ils ont développées et seraient en interaction permanentes avec leurs parties prenantes. Ces pratiques, notamment discursives, interagiraient avec des dimensions socioculturelles de l'organisation mais également de l'individu.

Ainsi, la contribution des mythes organisationnels à ce processus reste grandement inexplorée malgré certains travaux récents que nous avons étudiés dans notre revue de littérature.

2.3. CONCLUSION DE LA REVUE DE LITTÉRATURE

Il n'existe pas de définition claire et consensuelle des mythes organisationnels (Bathurst & Monin, 2010; Ganzin et al., 2014; Sapir, 2019). Néanmoins, notre revue nous permet de proposer notre définition des mythes organisationnels et de les caractériser plus finement.

Les mythes organisationnels s'appuient sur des objets très divers comme des récits d'événements passés, des valeurs, des symboles ou encore des représentations de personnages importants. Ces objets deviennent mythes organisationnels lorsqu'ils sont acceptés par l'individu qui les reçoit comme porteurs de sens. Ainsi, par exemple, un même objet peut être 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 personne. Les travaux de Barthes nous éclairent sur la fonction des mythes organisationnels ; ils ont une utilité, un intérêt



voire un mobile et contribuent à la construction de sens tant dans une perspective sensemaking (construction de sens) que sensegiving (communication de ce sens). 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 mais également plus complexe car un mythe éclaire tout en créant de la complexité.

Ils sont à la fois ancrés ; ils ont une forme particulière dans un contexte, une organisation ou une culture donnée et répondent également à des questions à 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) qui existeraient dans toutes les civilisations – et donc organisations – de manière identique. Les mythes organisationnels sont des objets porteurs de sens pour celui qui les reçoit et les accepte, même s'il a bien conscience de leurs limites et sont le fruit d'un processus continu à la fois social et individuel.

Ils peuvent donc être comparés à des assemblages complexes porteurs de sens pour l'individu.

Les travaux sur la construction de sens, nombreux et nourris, s'intéressent à la réduction de l'équivocité en situation de rupture de sens. Néanmoins, notre revue montre que nous manquons toujours d'une compréhension détaillée sur la manière dont les individus peuvent cueillir, dans une approche weickienne, certains mythes organisationnels, se les approprier 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 : Comment les mythes organisationnels sont-ils saisis, reçus et traduits par les managers au sein de l'organisation dans la création de sens ? Et comment contribuent-ils à la réduction de l'équivocité ?



3. UNE APPROCHE METHODOLOGIQUE QUALITATIVE

L'objectif du présent travail vise à améliorer notre compréhension des mythes organisationnels et de comprendre comment et pourquoi les individus les cueillent, dans une approche weickienne, et se les approprient en particulier en période d'ambiguïté et de complexité situationnelle. Nous adoptons une démarche de recherche qualitative qui s'inscrit dans un paradigme interprétativiste. Il s'agit de comprendre des réalités telles qu'elles sont vécues par les interviewés en évitant les relations de type cause-effet pour mieux analyser les significations que les acteurs, les managers intermédiaires dans notre cas, donnent aux événements (Smircich & Stubbart, 1985). Dit autrement, nous nous posons la question : comment les individus font-ils sens de leur environnement ? L'approche est abductive, c'est en partant de données et d'informations collectées du terrain que nous cherchons à tisser des liens entre unités de sens et regroupons ces unités de sens (Allard-Poesi & Perret, 2014) pour établir des hypothèses et théories.

Le terrain de recherche s'est imposé assez naturellement puisqu'il s'agit d'une entreprise dans laquelle j'ai travaillé plusieurs années ; Dimension 4, un équipementier sportif international. Ma connaissance approfondie de l'organisation, du secteur et du langage de l'interviewé me permet de créer un lien de confiance qui permet de limiter l'impact d'une interprétation a posteriori des événements (Budin J.D. & Romelaer P., 2019). Ce terrain présente un second intérêt ; de nombreux mythes organisationnels y circulent autour de moments importants de son existence, d'athlètes emblématiques, de collaborateurs historiques ou de valeurs fortes comme le dépassement de soi, le succès ou l'audace (Knight, 2017; Leclerc, 2019).

Quatorze entretiens semi-directifs ont été menés. Les jours fériés ou de RTT ont été privilégiés, les échanges ont dans des endroits neutres et discrets en dehors du lieu de travail. Par ailleurs, deux biais cognitifs ont fait l'objet d'une attention particulière (Budin J.D. & Romelaer P., 2019, p. 209) : les biais liés aux aspects longitudinaux comme la rationalisation a posteriori et le biais de confirmation qui consiste à trier les données des entretiens pour obtenir confirmation d'hypothèses.

Deux grandes phases sont à distinguer : huit entretiens semi-directifs ont été menés de février à juin 2020 pour tester le sujet. Ces entretiens ont duré de 45 min à 3 heures.



Cette période a été marquée par le confinement du printemps 2020 ; seuls deux entretiens se sont déroulés physiquement, les six autres ont eu lieu en visio-conférence en privilégiant des périodes où l'interviewé ne travaillait pas. 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. 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 l'interviewé 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 notamment autour du concept de mythe individuel qui semblait émerger des premiers entretiens.

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 dans certains cas lorsque l'interviewé en a fait la demande.

L'analyse des données s'appuie sur un codage manuel 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). La grille de codage a été élaborée à partir d'éléments identifiées dans la revue de littérature autour des apports de la construction de sens (Weick, 1988, 1995, 2015), de la traduction (Rouleau, 2005) et des mythes organisationnels (Barthes, 1957; Ganzin et al., 2014; Lévi-Strauss, 1955; Sapir, 2019). Elle a par la suite été complétée par des apports de la psychologie sur le mythe individuel. Ces travaux sont présentés dans notre discussion ci-après car ils sont apparus au cours de notre travail de terrain.

Ce codage a été fait en utilisant le logiciel Nvivo qui permet de multiplier les requêtes et de regrouper facilement, grâce à une interface très ergonomique, des unités de sens.



Grille de codage :

Unité de sens	Cadre Théorique	Principaux auteurs utilisés
mise en cohérence ("triangulation") des indices	Construction de sens (sensemaking)	(Allard-Poesi, 2003, 2005; Koenig, 2003; Vidaillet, 2003; Weick, 1988, 1995, 2015)
selection/extraction des indices		
Echange - sociabilisation		
Communication de la décision		
Consolidation retrospective		
Construction identitaire		
Recherche de plausibilité (vs. Vérité)		
Ordonnement 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 Individuel	(Green, 1991; Gullestad, 1995; Kris, 1956; Wallerstein, 1991)
Outil de sociabilisation		
Fonction défensive (protection)		
Justification		
"Romance" familiale		
accession à l'autonomie		
Devenir "spécial" (surmonter l'anonymat)		

Ce travail a permis d'identifier plusieurs thèmes importants ayant des liens entre eux qui sont apparus dès les premiers entretiens. Les résultats présentés ci-après découlent du recueil de paroles des interrogés et également d'impressions personnelles quant à celles-ci.

4. UNE DIMENSION PERSONNELLE ET IDENTITAIRE OU EMERGENT DES MYTHES INDIVIDUELS

Toutes les personnes que nous avons interrogées reconnaissent avoir rejoint l'entreprise par motivation personnelle.

4.1. DE L'IMPORTANCE DE L'IMAGINAIRE ET D'UN « MOBILE » PERSONNEL.

Si notre analyse ne permet pas d'établir un morphotype de candidat 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 un élément important.

Tous se sont très vite pleinement investis dans l'entreprise à leur arrivée et se sont montrés très enthousiastes à l'égard de sa culture ou de ses valeurs. Ces valeurs sont d'ailleurs expliquées lors de réunions internes et font l'objet de « maximes » 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 ». Un lien personnel relie les managers aux mythes organisationnels, que les individus captent et perçoivent différemment. Le concept de mobile de Barthes aide à comprendre le mécanisme à l'œuvre ; les individus ont un intérêt à cueillir un mythe particulier et à l'accepter comme un outil de création de sens. Cependant, cette relation entre mythes organisationnels et valeurs personnelles ou identité n'est pas stable et se construit dans un processus continu.

Exemple de verbatim : « Dimension 4 m'inspirait beaucoup », « je crois que je me suis quand même faite happée par le star système un moment donné », « tu peux être que [hésitation] impressionnée [euh] et adhérer à tout ça ! », « c'était devenu une religion pour moi », « C'était... Dimension 4, [euh] c'était devenu ma vie », « Je ne dis pas que c'était au début mais après tu te sens progressivement quand même appartenir à un truc qui est hyper fort. Dimension 4 moi je... dans mes souvenirs si tu veux c'est... c'est d'être super piqué : vivre Dimension 4, manger Dimension 4, dormir Dimension 4... », « Je pense que j'ai été piquée vraiment à fond la première année », « T'es prise dans une espèce de tourbillon quand t'arrive », « J'ai eu chez Dimension 4 ce moment de passion totale pour la boîte ».

4.2. UNE RELATION INSTABLE ET FRAGILE ENTRE LES MYTHES ORGANISATIONNELS ET L'INDIVIDU

Pour certains managers, une rupture s'est produite avec les mythes organisationnels, en particulier pour ceux qui ont quitté l'entreprise ; « mais quel imbécile j'étais à l'époque ... je pense que j'étais très arrogante ». Dans d'autres cas, un sentiment de trahison voire de naïveté semble être à l'œuvre « Tu te rends compte aussi que la coquille est un peu vide », « j'en avais marre... toutes ces histoires je ne pouvais plus les entendre » ou encore « ces histoires... c'est des fadaises ! »



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

Parmi les mythes organisationnels les plus utilisés au sein de l'équipementier sportif figure en bonne place le récit de la création de l'entreprise. Celle-ci 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 Etats-Unis. Le succès qu'il rencontrera en vendant ces produits lui aurait donné l'idée de lancer sa propre marque de chaussures, Dimension 4, lorsqu'il perdra le contrat 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), il est également mis en récit lors des grandes prises de paroles 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 ou à prôner des valeurs de prise d'initiative, de risque et d'audace. Il vient notamment renforcer un des préceptes ou commandement de l'entreprise régulièrement rappelé à ses collaborateurs « sois à l'offensive, toujours ». 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. Nous avançons, qu'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). 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 Etats-Unis en avril 1964. La seule précision qu'apporte la biographie, et ceci constitue une information qui n'était pas connue jusqu'alors, ou du moins n'était pas reprise dans les différents mythes 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 » (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 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 les débuts 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 déjà cité et d'un entraîneur d'une équipe d'athlétisme qui est à l'origine du succès de l'entreprise de distribution plutôt que celui de son fondateur officiel alors que c'est bien ce dernier qui fait l'objet d'un mythe organisationnel que la société développe et communique à ses parties prenantes.

4.3. UNE IMBRICATION ENTRE MYTHES ORGANISATIONNELS ET MYTHES PERSONNELS

Notre codage à partir du logiciel d'analyse Nvivo fait émerger la notion de mythe personnel propre à chaque personne interviewée.

Le mythe personnel, n'est pas défini comme un concept particulier en sciences de gestion. En revanche nous trouvons des travaux importants sur le sujet en psychologie. Ce concept 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 phantasmes de l'enfant sur lui-même et sur sa famille. Dans cette approche le concept a une fonction à la fois d'exaucement d'un idéal et également 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 permettant à tout individu de se détacher de ses parents plus particulièrement de sa mère. Plus généralement le mythe personnel, parfois également



désigné mythe individuel, serait dans cette approche une histoire construite par l'individu pour se détacher d'une destinée écrite et 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 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.

Si nous ne pouvons définir de définition stabilisée du concept de mythe personnel, 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). 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. Dans cette analyse complémentaire nous retournons à notre matériaux en introduisant ces apports pour mieux comprendre les liens entre mythes organisationnels et mythes personnels.

4.4. ...DANS DES SITUATIONS D'EQUIVOCITE

En situation de doute, d'ambiguïté et d'incapacité à donner du sens à l'environnement, les managers semblent, dans certains cas, se référer à des valeurs ou mythes personnels qui interagissent avec les mythes organisationnels pour réduire l'équivocité. Certains managers expliquent, par exemple, que les mythes organisationnels autour du courage, de la prise d'initiative ou des actions spécifiques de personnages emblématiques (par exemple, des athlètes qui semblent développer des compétences supérieures à la normale et une forte volonté de performance) interagissent avec des dimensions personnelles, comme l'héroïsation de soi notamment. Nous citons certains verbatim pour étayer notre propos. Pour Christine « des choses comme « Il n'y a pas de ligne d'arrivée » ou autres, sont très inspirantes... elles te guident, tu vois... c'est là... une



partie de moi, ancrée en moi... quand je dois faire des choix ou prendre des décisions difficiles ». Pour Amélie, certains mythes organisationnels sont « une inspiration pour ma vie. Ils font sens ». Justine va encore plus loin « ils (les mythes organisationnels) sont des principes de vie, vraiment ! Je suis sérieuse! Des choses vraies ou fausses (...) on ne sait pas si elles se sont réellement produites ou ont été citées... mais elles contribuent à créer du sens... et puis je les utilise dans mon travail, dans mon action ». Pour Rémond « le basket et plus particulièrement (mon joueur préféré), c'est bien plus que du sport... ça veut dire quelque chose pour moi... ça a une signification. Ils me guident très souvent » ou encore « ce mythe continue de me nourrir ».

5. DISCUSSION ET APPORTS THEORIQUES

Nos résultats nous amènent à formuler des propositions d'apports théoriques et à suggérer des perspectives de recherches complémentaires.

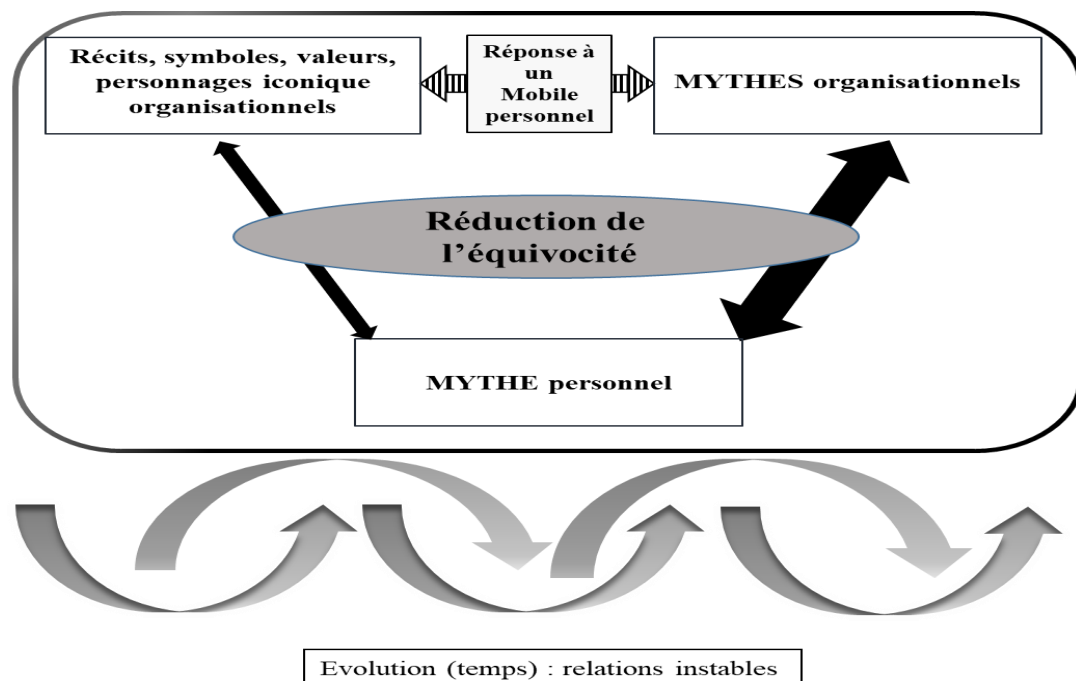
5.1. PROPOSITION DE CONNEXION ENTRE MYTHES PERSONNELS ET MYTHES ORGANISATIONNELS

Notre travail contribue à la compréhension des mythes organisationnels : après les avoir définis et caractérisés plus finement (voir notre revue de littérature) nous nous demandons comment les managers s'en saisissent, notamment en période de doute et d'ambiguïté situationnelle (équivoque). Nous empruntons à l'approche structurale des mythes de Barthes, en particulier son concept de mobile. Dans cette perspective, des histoires, récits, symboles voire des valeurs deviennent des mythes organisationnels lorsqu'ils satisfont et répondent à des mobiles propres à chaque individu. Ainsi, les mythes organisationnels ont une dimension très personnelle. Nous avons mené une analyse qualitative auprès de quatorze responsables commerciaux et marketing de Dimension 4, une entreprise leader d'articles de sport, où les mythes organisationnels sont particulièrement développés et s'appuient sur son histoire, des valeurs spécifiques - comme la réussite ou l'audace -, des athlètes emblématiques ou d'anciens salariés. Nous soutenons que ces mythes interagissent avec les mythes individuels des managers intermédiaires, tels l'héroïsation de soi, et peuvent contribuer à la création et à la transmission de sens dans des situations d'équivoque. Cependant, ces interactions sont fragiles et instables, ce qui peut entraîner des conséquences négatives tant pour



l'organisation que pour les managers. Par exemple Valérie déclare « je pense que c'est le même effet que dans une secte quoi heu ! en fait, j'étais devenue un personnage-- Tout ce que je déteste en fait. Tu vois ? », pour Justine « ça m'a rendue très malheureuse au final, je détestais, peut-être le mot est un peu fort, mais je me retrouvais plus dans les valeurs de la boîte ! Alors que je les avais totalement intégrées avant parce qu'elles m'allaient bien, m'aidaient à agir ».

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



5.2. LIMITES ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE

Pour surmonter les limites liées à une recherche qualitative (Allard-Poesi & Perret, 2014) nous proposons d'approfondir notre question de recherche en poursuivant l'analyse de nos entretiens, comme déjà évoqué, et en étudiant deux nouveaux terrains de recherche.

Notre deuxième terrain est une entreprise de textile mondiale de plus de 150 ans. Un premier échange approfondi avec des managers montre une volonté de l'organisation de faire évoluer les mythes organisationnels pour laisser place à des récits centrés



autour de valeurs plus contemporaines. Les années Trump ont accéléré cette volonté, l'entreprise cherche à se détacher d'un conservatisme qu'elle ne souhaite pas cautionner. Dans un troisième terrain nous nous intéressons à une organisation qui, elle aussi, a une histoire très développée, la Gendarmerie Nationale. Plus précisément, nous interrogeons des officiers subalternes et supérieurs en position de commandement pour comprendre comment les mythes organisationnels et individuels peuvent contribuer à la réduction de l'équivocité.



Références

- Alis, D., & Fergelot, V. (2012). Le rôle des cadres intermédiaires dans le processus de changement des collectivités publiques : Pour un modèle dynamique de la construction de rôle. *Management international*, 16(3), 25-37.
- 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., & Perret, V. (2014). *Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche*. Dunod.
- Anteby, M., & Molnar, V. (2012). Collective memory meets organizational identity : Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515-540.
- Autissier, D., & Vandangeon-Derumez, I. (2007). Les managers de première ligne et le changement. *Revue française de gestion*, n° 174(5), 115-130.
- 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.
- Barthes, R. (1957). *Mythologies* (Points civilisations).
- 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.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality; a treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.
- Bowles, M. L. (1989). Myth, meaning and work organization. *Organization Studies*, 10(3), 405-421.
- 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.
- 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.
- 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.
- Campbell, J. (1949). *The hero with a thousand faces* (1st Edition). Pantheon Books.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>



- Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage.
- Czarniawska, B., & Gagliardi, P. (2003). *Narratives we organize by* (Vol. 11). John Benjamins Publishing.
- 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.
- Eliade, M. (1963). *Myth and Reality* (R. N. Anshen, Éd.; W. R. Trask, Trad.). Harper and Row Publishers.
- Foster, W. M., Coraiola, D. M., Suddaby, R., Kroezen, J., & Chandler, D. (2017). The strategic use of historical narratives : A theoretical framework. *Business History*, 59(8), 1176-1200.
- 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.
- Ganzen, 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.
- Garfinkel, H. (1967). What is ethnomethodology? *Studies in ethnomethodology*.
- Getz, I., Carney, B., & Demange, O. (2013). *Liberté & cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*. Flammarion.
- 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.
- Gullestad, E. (1995). The personal myth as a clinical concept. *International journal of psycho-analysis*, 76, 1155-1166.
- 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.
- Hobsbawm, E., & Ranger, T. (2006). *L'invention de la tradition, Paris, Ed. Amsterdam*.
- Holt, D. B. (2003). What becomes an icon most. *Harvard business review*, 81(3), 43-49.
- Holt, R. (2016). Reimagining business history. *Business History*, 58(1), 149-153.
- Holt, R., & Popp, A. (2013). Emotion, succession, and the family firm : Josiah Wedgwood & Sons. *Business History*, 55(6), 892-909.
- 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. (2003). L'organisation dans une perspective interactionniste. In *Le sens de l'action* (Vidaillet B., p. 186). Vuibert.
- 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.
- Laszczuk, A. (2018). *Processus d'innovation de Business Model par une perspective sensemaking : Le cas d'un cabinet de conseil en management*. [PhD Thesis].
- Leclerc, J. (2019). *Les Dessous de la déesse*. Edilivre.
- Lévi-Strauss, C. (1955). The structural study of myth. *The journal of American folklore*, 68(270), 428-444.
- Lévi-Strauss, C. (1964). *Mythologiques. Le cru et le cuit*. Plon.
- Lévi-Strauss, C. (1971). *L'homme nu*. Plon.
- Lévi-Strauss, C., & Eribon, D. (2009). *De près et de loin*. Odile Jacob.
- Lyna, D., & Van Damme, I. (2009). A strategy of seduction? The role of commercial advertisements in the eighteenth-century retailing business of Antwerp. *Business History*, 51(1), 100-121.
- 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.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- 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.
- Perrin, C., & Fabbri, R. (2016). Rôle et posture d'un manager dans la co-construction de sens commun autour du déploiement d'une démarche qualité dans une organisation de solidarité internationale. *Gérer & comprendre*, 2016/02(124), 29-40.
- Rawlins, J. D. (2014). Mythologizing change : Examining rhetorical myth as a strategic change management discourse. *Business and Professional Communication Quarterly*, 77(4), 453-472.
- 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.



- Sapir, A. (2019). Mythologizing the Story of a Scientific Invention : Constructing the legitimacy of research commercialization: *Organization Studies*.
- Saussure, F. de. (1916). Cours de linguistique générale, ed. C. Bally and A. Sechehaye, with the collaboration of A. Riedlinger, Lausanne and Paris: Payot.
- Sloan, A. P. (1963). *My Years with General Motors* (Doubleday).
- Smircich, L., & Stubbart, C. (1985). Strategic Management in an Enacted World. *The Academy of Management Review*, 10(4), 724-736.
- Takeuchi, H., & Nonaka, I. (1986). The new new product development game. *Harvard business review*, 64(1), 137-146.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- 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.
- Wallerstein, R. (1991). Observations on the personal myth and on theoretical perspectives in psychoanalysis. In P. Hartocollis & I. D. Graham, *The Personal Myth in Psychoanalytic Theory* (p. 357-372). CT: Int. Univ. Press.
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing 2nd ed.* MA. Addison-Wesley, Reading.
- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations [1]. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- 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. (2010). Reflections on enacted sensemaking in the Bhopal disaster. *Journal of Management Studies*, 47(3), 537-550.
- Weick, K. E. (2015). Karl E. WEICK (1979), The Social Psychology of Organizing, Second Edition. *M@n@gement*, Vol. 18(2), 189-193.
- Wood, F. (2010). Occult innovations in higher education : Corporate magic and the mysteries of managerialism. *Prometheus*, 28(3), 227-244.
- 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.