

Influencer les comportements en organisation : fictions et discours managérial

Influencing behaviors in organization: managerial fictions and discourse

Malik Bozzo-Rey



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/leportique/2816>

ISSN : 1777-5280

Éditeur

Association "Les Amis du Portique"

Édition imprimée

Date de publication : 1 mars 2015

ISSN : 1283-8594

Référence électronique

Malik Bozzo-Rey, « Influencer les comportements en organisation : fictions et discours managérial », *Le Portique* [En ligne], 35 | 2015, document 3, mis en ligne le 10 mars 2016, consulté le 08 mai 2019.

URL : <http://journals.openedition.org/leportique/2816>

Ce document a été généré automatiquement le 8 mai 2019.

Tous droits réservés

Influencer les comportements en organisation : fictions et discours managérial

Influencing behaviors in organization: managerial fictions and discourse

Malik Bozzo-Rey

Ce qu'il y a de fâcheux dans les théories modernes du comportement, ce n'est pas qu'elles soient fausses, c'est qu'elles peuvent devenir vraies, c'est qu'elles sont, en fait, la meilleure mise en concepts possibles de certaines tendances évidentes de la société moderne.

Hannah ARENDT, Condition de l'homme moderne ¹.
The essence of entertaining fictions is to inhabit a dual standpoint while denying that there is more than one frame at all [...] Thus we split ourselves between real and fictional worlds, [...] or more precisely, [...] we divide our beliefs between real and fictional worlds. [...] Such a split is invisible to the game of entertaining fictions, for to recognize the split is to end the game ».

Robert NEWSOM, A likely story : probability and play in fiction ².

I. Introduction

- ¹ Le management est une notion globalisante – nous serions tentés de dire totalisante – mais finalement relativement floue ³. S'il semble aisé d'identifier ses champs d'application qui ne cessent de s'étendre au-delà du monde des entreprises, il est plus difficile de la

définir en tant que telle, sinon de la conceptualiser ⁴. Elle est en effet protéiforme et peut désigner les :

[...] fonctions de direction, être synonyme d'organisation du travail, de mobilisation et de gestion de la ressource humaine, ou plus largement encore englober la quasi-totalité des activités de l'entreprise qui ne se rapportent pas directement à la technique : gestion quotidienne des aléas de tous ordres survenant dans un service ou un atelier, encadrement et mobilisation d'une équipe, relations avec d'autres secteurs de l'entreprise, organisation et gestion de son temps, voire gestion budgétaire ⁵.

- 2 Si nous souhaitons élaborer une tentative de définition assez synthétique, nous pourrions alors entendre le management comme :

[...] l'ensemble des techniques d'organisation de ressources qui sont mises en œuvre pour l'administration d'une entité, dont l'art de diriger des hommes, afin d'obtenir une performance satisfaisante ⁶.

- 3 Cependant, il nous semble intéressant de prolonger cette tentative de définition en nous inscrivant dans le sillage des *Critical Management Studie* ⁷ et de Michel Foucault ⁸, ce qui nous amène à définir le management comme le gouvernement interne des organisations ⁹. Ce terme de gouvernement peut sembler déplacer puisque le management prône, au contraire, un modèle basé sur « la gouvernance » ¹⁰.

- 4 Dès lors, le management s'appuie sur un discours afin de produire des connaissances qui peuvent être orientées vers la construction d'outils opérationnels ou vers une description du fonctionnement des organisations intégrant, ou non, le vécu de ses membres. Le type de connaissances ainsi produit sert de fondement à l'élaboration d'un système de normes et la construction de différents types de normativités ¹¹. Nous pourrions néanmoins nous interroger sur la nature exacte des connaissances développées par le management ¹². Cet article n'a cependant pas pour objet de répondre directement à cette question, il s'agit plutôt d'interroger les modalités de production d'un discours qui entend se présenter comme véhicule de connaissances. Plus précisément, l'approche philosophique développée ici consiste à interroger et à analyser les propositions avancées par ce discours et à mettre au jour leurs présupposés. Il ne s'agit donc pas de condamner a priori le discours managérial mais bien de le démystifier ¹³ afin d'en saisir les ressorts et de le comprendre tout en évaluant ses effets.

- 5 La thèse que nous défendons ici est la suivante : le fonctionnement managérial interne à l'entreprise repose sur un discours qui a recours aux fictions ; or les modalités de ce recours aux fictions et leur organisation structurelle aboutissent à la construction d'individus et d'un espace propres dont la finalité est d'influencer les comportements ¹⁴.

- 6 La particularité du recours aux fictions langagières, parfaitement identifiée par Jeremy Bentham ¹⁵, est que, dans tout discours, nous allons faire comme si telle fiction avait réellement une existence ¹⁶. Or c'est précisément cette relation à l'être – et à la vérité – qui est en jeu dans les discours managériaux et dans les modalités de son application. Si ceci n'est pas nécessairement dommageable ou condamnable en soi ¹⁷ nous verrons que la structure du discours managérial n'est pas réellement celle-ci puisqu'il repose sur la création et l'agencement de fictions tout en supprimant la spécificité du recours au « comme si » en les tenant toutes pour vraies et en demandant aux gens non pas d'agir comme si elles étaient vraies mais d'agir parce qu'elles sont vraies. L'un des objectifs de cet article est donc de saisir l'architecture du discours ainsi obtenu et les conséquences de cette suppression du « comme si ».

7 Dès lors, afin de démontrer cette hypothèse, nous nous proposons de définir le cadre théorique de philosophie du langage¹⁸ qui permet de comprendre ce que nous devons entendre par fiction. Nous nous attacherons ensuite à montrer comment le discours managérial construit sa propre légitimation grâce aux fictions qu'il utilise. Ce mouvement d'auto-justification et d'auto-légitimation propre au management¹⁹ ne doit pas masquer l'enjeu bien plus fondamental qui est celui de la création d'une ontologie propre, qui pourrait nous inviter à penser une métaphysique du management. Néanmoins, la création de fiction ne se limite pas à cette dimension plutôt abstraite : il convient de saisir à quel point les fictions ont un effet sur l'action et peuvent engendrer des actions particulières et des comportements spécifiques. C'est ce que nous nous attacherons à saisir en dernier lieu à travers l'identification des impacts normatifs du discours managérial et l'analyse des effets induits par cette construction fictionnelle.

II. Qu'est-ce qu'une fiction ?

8 Afin de bien saisir notre propos, il est nécessaire de définir le cadre de réflexion dans lequel nous évoluerons tout au long de cet article. Il nous a semblé pertinent de nous appuyer sur deux auteurs qui proposent une véritable réflexion sur les fictions et entendent systématiser leur analyse. Le premier, Jeremy Bentham, a tenté d'élaborer ce que nous pouvons appeler à la suite de C. K. Ogden²⁰ une « théorie des fictions »²¹ dont le point de départ se situe dans une analyse politique et juridique de l'Angleterre du XVIII^e siècle. Le second, Hans Vaihinger, a écrit au début du XX^e siècle un ouvrage qui porte le titre évocateur de *La Philosophie du comme si*²². Tous deux cherchent à comprendre à la fois les modalités d'utilisation des fictions mais également comment les fictions peuvent être productrices de vérités et se prolonger dans des actions particulières. Autrement dit, ils souhaitent comprendre comment une fiction, supposée n'être ni réelle ni vraie, peut néanmoins entraîner des effets de vérité, avoir des conséquences positives et engendrer des comportements spécifiques.

1. La théorie benthamienne des fictions

9 Jeremy Bentham est probablement le premier philosophe à s'être attaqué de manière aussi frontale à la question des fictions et à en avoir fait la pierre angulaire de sa philosophie politique et juridique²³. Sans rentrer dans les détails de sa théorie des fictions, nous pouvons néanmoins en retenir quelques éléments qui nous paraissent particulièrement importants ici²⁴.

10 1. Les fictions ne trouvent leur existence que dans et par le langage²⁵.

11 2. Les fictions ne peuvent intégrer un raisonnement sous peine de le rendre logiquement invalide²⁶.

12 3. Une fiction est pensée sur le mode du « comme si ».

13 Les fictions sont dans un premier temps condamnées par Bentham mais comment construire alors une théorie du droit qui n'utiliserait pas les termes de droit, d'obligation ou encore d'autorité ? C'est pourquoi :

14 4. À partir de sa distinction entre noms d'entités fictives et noms d'entités réelles, Bentham envisage la possibilité de pouvoir utiliser les fictions dans un raisonnement logiquement valide. En effet, en ce qui concerne les premières, on n'entend pas leur

attribuer réellement une existence en dehors du discours alors que c'est le cas des secondes. Dès lors, la seule manière de pouvoir utiliser les fictions de manière positive est de remonter des noms d'entités fictives à des noms d'entités réelles et réintroduire ainsi le lien avec la réalité ²⁷.

2. La « philosophie du comme si » de Hans Vaihinger

- 15 Quant à Hans Vaihinger, il consacre un ouvrage entier à la question des fictions dans sa « Philosophie du comme si » ²⁸. À nouveau et sans rentrer nécessairement dans les détails d'une telle théorie, retenons quelques éléments qui pourraient s'avérer précieux :
- 16 1. Vaihinger oppose les pures fictions aux semi-fictions. Les pures fictions sont des constructions qui sont en contradiction non seulement avec la réalité mais également avec elles-mêmes ²⁹.
- 17 2. La fiction ne peut avoir le même statut qu'une hypothèse puisqu'elle ne peut ni prétendre ni espérer coïncider avec la réalité. Il s'agit en fait de faire « comme si » un élément impossible ou irréel était présent, ce qui implique qu'une fiction ne peut être vérifiée.
- 18 Cette formule, donc, dit que le réel donné, le particulier, est comparé avec quelque chose dont on énonce en même temps l'impossibilité ou bien l'irréalité ³⁰.
- 19 3. La fiction n'est utile que du point de vue de celui qui y a recourt c'est pourquoi il faut s'intéresser non à son essence mais aux modalités de son existence.
- 20 4. Vaihinger identifie quatre caractéristiques de ces fictions. La première est un écart arbitraire vis-à-vis de la réalité qui va jusqu'à la contradiction interne, ce qui met d'autant plus en lumière la possibilité de son caractère volontaire et l'importance de celui qui l'utilise. La deuxième consiste à les faire disparaître au cours de l'opération logique qui les emploie, de sorte que la contradiction qu'elles introduisent dans le raisonnement est absente de sa conclusion. La troisième est la conscience que la fiction n'est qu'une fiction et enfin, la dernière identifie la fiction comme un moyen en vue d'une fin déterminée.

3. Premières conclusions

- 21 À la lumière de cette présentation rapide, nous pouvons retenir du concept de fiction un certain nombre d'éléments. Tout d'abord, la fiction est indissociable du langage et donc, de tout discours. Ensuite, le recours à la fiction repose sur et est médiatisé par le « comme si ». Par exemple, lorsque nous parlons d'éthique des affaires, nous allons faire « comme si » l'entreprise était un agent moral. De plus, le seul moyen d'avoir positivement recours à des fictions est la possibilité de remonter à des entités réelles, selon l'expression de Bentham. Autrement dit, si des fictions peuvent être légitimement utilisées dans un raisonnement logiquement valide, ce n'est que parce qu'il est possible au moins théoriquement de réinstaurer un lien avec la réalité. Ce qui veut dire que le langage n'est pas pensé comme un espace propre mais qu'il doit faire référence à quelque chose défini comme réel. Ceci n'est pas chose aisée puisque la fiction ne se donne pas comme telle mais tend à vouloir se dissimuler afin de ne pas faire apparaître la contradiction logique qu'elle peut introduire. Il faudra donc toujours effectuer une analyse du discours qui permettra de mettre au jour le caractère fictionnel de tel ou tel terme. Ceci ne doit

cependant pas faire oublier l'importance du locuteur, de la personne qui énonce la fiction puisque celle-ci n'est qu'un moyen mis à sa disposition pour atteindre un but qu'il aura lui-même déterminé. En effet, en utilisant une fiction, il accomplit un acte de langage³¹ qui est compris comme un moyen d'agir sur son environnement direct. Enfin, l'entreprise philosophique sera alors de faire apparaître ce lien, de dévoiler le statut fictionnel de tel ou tel terme et d'en tirer les conséquences au niveau conceptuel et ontologique.

- 22 S'intéresser au discours managérial au prisme de la question des fictions implique donc de s'intéresser à l'ensemble de ces points et à tenter de proposer une analyse de ce discours, de l'ontologie qu'il présuppose ou qu'il implique et d'identifier les effets normatifs qu'il peut induire.

III. La structure fictionnelle du langage managérial

- 23 Nous disposons désormais d'un outil conceptuel – la fiction – pour penser tout type de discours. L'enjeu va donc maintenant résider dans l'établissement de la pertinence de l'utilisation de ce concept pour penser un discours spécifique : le discours managérial. Nous entendons par ce terme l'ensemble des discours élaboré dans, par ou à l'extérieur des organisations et qui ont comme finalité d'exercer une quelconque influence sur la manière dont elles fonctionnent et sur les outils qui sont supposés façonner les comportements³². Le recours à la fiction devient à ce titre un invariant des caractéristiques du discours managérial.

1. Déconstruire la réalité pour mieux l'imposer

- 24 Les fictions questionnent l'ontologie sous-jacente du langage³³ et peuvent être dotés de véritables effets, c'est-à-dire qu'elles trouvent leur aboutissement non dans le langage lui-même mais dans des actions accomplies par des sujets. Les fictions permettent une représentation dont la manifestation est l'action. Il semblerait également qu'elles puissent entretenir, du moins à première vue, un lien au moins minimal avec les notions de mensonge et de manipulation. C'est pourquoi certains n'hésitent pas à qualifier le discours managérial de sophistique³⁴. Effectivement, Platon dans *Le Sophiste*³⁵ va s'attacher à tenter de définir ce qu'est un sophiste et identifie le problème qu'il soulève. Un sophiste est un marchand de discours qui a la particularité de ne pas parler des choses réelles, il ne parle pas des choses en tant que telles mais uniquement de leurs copies. Il rend possible ce qui ne devrait pas l'être : tenir un discours sur une chose sans que ce discours n'ait une quelconque valeur de vérité.
- 25 Cela ne constitue-t-il pourtant pas une certaine facilité ? N'est-il pas plus fructueux, tout en intégrant cette histoire philosophique du sophisme³⁶, de s'appuyer sur les apports d'une théorie des fictions pour aborder le discours managérial ?
- 26 Intéressons-nous par exemple à l'une de ses premières caractéristiques : le recours aux injonctions contradictoires – ou encore appelées « double bind » (double contrainte)³⁷. Sa particularité est de rendre impossible la possibilité de répondre de manière adéquate aux demandes formulées puisqu'elles procèdent d'une impossibilité logique. Améliorer sa performance tout en garantissant son épanouissement ; faire preuve d'engagement dans des projets tout en restant flexible ; insister sur l'employabilité tout en créant – ou en imposant – les conditions d'un management basé sur la confiance ; promouvoir

l'autonomie tout en développant des normes implicites ou explicites, sociales ou formalisées, insistant sur la nécessaire conformité – voici autant d'exemples d'injonctions contradictoires. Il est à noter qu'elles ne sont pas nécessairement, et qu'il n'est d'ailleurs pas nécessaire qu'elles soient explicites. Au-delà de leur identification, que nous apprennent ces doubles contraintes ? En envisageant la nécessaire possibilité d'existence d'un individu capable de concilier des demandes contradictoires, le management effectue le premier pas vers la création d'un individu fictif qui serait précisément en mesure de servir de réceptacle à ces doubles injonctions. Nous pouvons même aller plus loin en affirmant qu'il s'agit alors d'un individu idéal et modèle dont l'essence même serait la capacité à opérer la jonction entre deux injonctions contradictoires. L'individu est donc initialement et essentiellement le vecteur principal du discours fictionnel au sein du management.

- 27 Prenons un cas plus précis avec l'autonomie³⁸ au travail. Elle constitue le cœur d'un grand nombre de théories managériales contemporaines et il ne serait pas usurpé de considérer que sa glorification est devenue un leitmotiv voire un slogan dans les entreprises³⁹. Un tel discours repose sur l'idée fondamentale que l'individu est nécessairement autonome c'est-à-dire qu'il ne peut qu'être autonome au sein d'une organisation et que c'est la condition de son appartenance et de sa réussite. Dès lors, l'autonomie est pensée exclusivement comme une qualité positive et nécessaire, qu'il faut développer sous peine de mettre en péril sa carrière mais également l'organisation toute entière⁴⁰. Mais la particularité du discours managérial ne va pas être uniquement de recourir à l'autonomie afin de parfaire sa fiction de l'individu, il va s'agir d'imposer la croyance en l'autonomie comme valeur. Cette croyance – et la volonté d'amener des individus à croire en l'autonomie – est loin d'être anodine puisqu'une telle croyance est construite, élaborée par l'entreprise elle-même, en fonction de finalités qu'elle a elle-même définie indépendamment des membres qui la composent. Il est donc demandé, au moins implicitement, d'adhérer aux options définies par l'entreprise, entendue ici comme source d'autorité⁴¹. D'individu autonome, le salarié devient un individu dont l'autonomie est une condition de l'avenir professionnel et qui prend place dans une stratégie sur laquelle il n'a pas de prise. Même si l'on adopte une définition minimale de l'autonomie – entendue comme la capacité d'un individu à se doter de ses propres normes –, on voit mal comment fixer les modalités organisationnelles de son emploi du temps dans l'unique mesure où cela permettra d'atteindre les résultats attendus en fonction d'objectifs qui prennent place dans une temporalité construite et élaborée par l'entreprise et non l'individu, puisque plus rien ne relève ici de son champ décisionnel peut encore correspondre au terme d'autonomie. Continuer à parler d'autonomie devient alors, au mieux, paradoxal. Il est néanmoins certain que cette autonomie n'a plus en tant que telle de portée réelle ou effective mais elle entraîne des effets organisationnels indéniables. Le discours managérial la constitue en fiction et par ce processus de transformation fictive, il lui ôte tout contenu. Le recours à l'autonomie devient alors caractéristique du recours à la fiction : il s'agit de masquer le véritable but de l'entreprise, but non avoué qui est de rendre les salariés intégralement responsables de leurs échecs éventuels. Il est également important de noter ici le mouvement qu'opère le management : il va constituer un concept en fiction en le déconnectant de la réalité à laquelle il est censé renvoyer. L'enjeu ontologique est ici de grande importance et fondamental.
- 28 La seconde caractéristique que nous souhaitons identifier est que ce discours consacre la construction d'une réalité qui ne peut être que fictive puisqu'il prétend que « tout est

possible ». Certes cette injonction pourrait sembler être la source positive dans laquelle peut puiser l'innovation et la créativité mais il ne faudrait pas sous-estimer le présupposé d'une telle affirmation. Il s'agit avant tout de nier la temporalité ou, plus précisément, de refuser tout crédit à une temporalité linéaire pour mieux construire une temporalité spécifique au management qui serait construite indépendamment de la temporalité « réelle » des membres de l'organisation. Autrement dit, si tout est possible, tout n'est pas réalisable – en même temps. Ceci montre à quel point le management souhaite s'affranchir de toute référence aux conditions de possibilité d'une action. Cet affranchissement de la réalité trouve son aboutissement dans la construction d'une réalité fictive mais à laquelle on ne reconnaîtra pas ce statut.

- 29 À notre sens, s'opère ici le glissement spécifique au management : il ne s'agit pas de faire comme si tout était possible et ainsi élaborer un discours consciemment et volontairement utopique, fictionnel mais bel et bien de supprimer ce « comme si » et d'avoir recours à une fiction qui ne se donne pas comme telle et qui prétend décrire la réalité en omettant de préciser qu'il ne s'agit que d'une figure fictionnelle. Nous pourrions même aller plus loin en disant que le management construit volontairement une ontologie dont la conception du fictionalisme reste essentiellement masquée.
- 30 Il existe un exemple particulièrement éclairant de ce mécanisme bien identifié par Aristote : l'« homonymie »⁴².

Pour l'homonymie, il y a des raisonnements du genre de celui-ci : Ceux qui savent, apprennent ; car les grammairiens apprennent les choses qu'ils font réciter de mémoire. C'est qu'apprendre est un homonyme, et signifie également faire comprendre en se servant de la science et acquérir la science. On prouve encore que les maux sont des biens ; car ce qui doit être est un bien, et les maux doivent être. C'est que, devoir être a un double sens, et signifie, d'une part, le nécessaire, ce qui se présente souvent même pour les maux ; car il y a tel mal qui est nécessaire ; et, d'autre part, nous disons que les biens sont aussi ce qui doit être. Autre homonymie : on prouve que le même individu est assis et debout, qu'il est malade et bien portant ; car celui qui s'est levé, est debout, et celui qui s'est guéri est bien portant. Or, c'était un individu assis qui se levait, un malade qui se guérissait ; car cette expression, que le malade fait ou souffre une chose quelconque, n'a pas une signification unique, mais tantôt elle veut dire que, telle personne est assise ou malade maintenant, et tantôt il s'agit d'une personne qui l'était auparavant. Oui, sans doute, le malade se portait bien même en étant malade, mais il ne se porte pas bien étant malade ; c'est le malade qui se porte bien, mais ce n'est pas le malade qui l'est maintenant, c'est celui qui l'était auparavant⁴³.

- 31 Ceci n'est paradoxal que dans la mesure où l'action est décrite indépendamment de sa temporalité : « le même homme est à la fois assis et debout lorsqu'il se lève ». Cette phrase n'a de sens que si l'on sait distinguer le passé du présent – autrement dit si l'on réintègre la temporalité dans cette affirmation. Éliminer la dimension temporelle permet d'élaborer la fiction d'un individu à la fois assis et debout et de faire croire à la réalité d'un tel individu. Or c'est précisément ce que va tenter d'effectuer le discours managérial : il va créer la fiction d'un homme à la fois assis et debout en supprimant toute référence au passé et au présent – en un mot à la temporalité –, ce qui aboutit à la négation même du statut de fiction de cet homme assis et debout. Il ne s'agit en aucun cas de faire « comme si » il existait un homme à la fois assis et debout mais d'ériger en fiction cet homme assis et debout en lui donnant un statut réel et modélisable. Il va alors servir de référent à l'ensemble du discours et constituera le point de repère permettant l'élaboration d'indicateurs de performance.

- 32 La déconstruction de la réalité qu'opère le management a pour unique finalité de constituer une page blanche, vierge⁴⁴, sur laquelle il est alors possible d'inscrire les éléments d'une « nouvelle » réalité, d'une réalité amendée, d'une réalité interprétée.

2. Le glissement ontologique propre au management

- 33 Le discours managérial contemporain a la particularité de vouloir chercher l'implication subjective des salariés⁴⁵. Ceci montre à nouveau que le management repose sur la construction d'un individu fictif qui deviendrait le réceptacle de ses prescriptions et servirait de socle descriptif à ses représentations. Le management poursuit ainsi son travail, que l'on pourrait qualifier de remise en cause ontologique, puisqu'il s'agit bien d'opérer un changement profond bien qu'imperceptible, à l'aide du langage, des catégories qui vont permettre à l'individu d'entretenir des relations avec le monde extérieur – celui-ci se restreignant bien souvent à l'organisation dans laquelle il évolue.
- 34 Nous observons donc la construction, au sein de l'organisation, d'un espace fictif dans lequel évoluerait des individus non moins fictifs mais qui constitueraient le seul cadre référentiel. Au sens strict, le management construit un monde fictif. Or ceci n'est possible que dans la mesure où ses injonctions créent un cadre de pensée qui est suffisamment proche du cadre habituel mais en fait fondamentalement différent d'un point de vue ontologique ; ceci aboutit à créer un certain trouble dans les esprits et à faire évoluer imperceptiblement le cadre cognitif et de l'action. Ceci est renforcé par la formalisation – par exemple dans des chartes éthiques – d'un certain nombre de normes de comportement qui d'implicites deviennent explicites. Le passage vers une telle formalisation peut s'expliquer par la volonté de tenter de définir l'espace des actions de manière à réduire l'incertitude⁴⁶.
- 35 Or ce mouvement de formalisation s'accompagne d'un second mouvement spécifique à la structure organisationnelle de l'entreprise et va s'attacher à vider de sens les concepts mêmes qui sont censés structurer son fonctionnement. L'implication, la liberté, la créativité, l'innovation, la réactivité sont autant d'objectifs et d'exigences qui ne peuvent prendre corps que dans les contraintes définies par l'entreprise. À nouveau, le discours managérial repose sur des fictions qui se révéleront contradictoires dans leur réalisation et dont la véritable finalité est masquée. Il faut bien avoir conscience que ce double mouvement peut être à l'origine d'une sorte de retournement des valeurs contre elles-mêmes.
- 36 Par exemple, la liberté – ou l'autonomie – affichée et revendiquée prend place dans un espace et une temporalité qui appartiennent à une réalité uniquement linguistique mais qui se pose au contraire comme ontologiquement réelle. La structure fictionnelle du discours managérial va alors auto-légitimer et auto-engendrer sa propre autorité.
- 37 Nous sommes désormais en mesure de formuler quelque peu différemment notre analyse du discours managérial. Il construit des fictions, qui d'ailleurs parfois lui préexistent – l'autonomie, la liberté, l'employabilité – en se refusant à leur reconnaître le statut de fictions. Ces fictions prennent corps dans des injonctions paradoxales ou contradictoires qui sont donc son aboutissement et non son fondement. Par ce biais, il tente de se donner les allures d'un discours logique et rationnel qui décrit une réalité extérieure au langage alors que, précisément, le propre de la fiction est de ne renvoyer à aucune réalité et de n'avoir d'existence que dans et par le langage. Il s'agit ici de la première dimension de la

fiction. La seconde, que nous allons désormais aborder, est d'avoir des effets réels et en l'occurrence, pour ce qui nous concerne ici, des effets normatifs.

IV. Conséquences : les impacts normatifs du discours managérial

- 38 Si l'on considère que le recours à la fiction est suffisamment caractéristique du discours managérial pour en constituer l'essence alors il devient clair qu'il a pour but non avoué⁴⁷, mais que l'on peut dévoiler, de modifier les comportements et de limiter les risques en façonnant – voire en empêchant – la prise de décision par la suspension du processus délibératif et ainsi supprimer l'incertitude et l'asymétrie d'informations. L'enjeu de l'analyse fictionnelle du discours managérial n'est donc plus seulement ontologique mais aussi épistémologique.

1. Construction d'individus fictifs

- 39 La première conséquence, que nous avons déjà évoquée, est la construction d'un individu fictif. Il faudrait ici préciser notre pensée et la développer puisqu'il s'agit en fait de l'élaboration de figures fictives – donc multiples – de l'individu, ce qui complexifie la relation que les membres de l'organisation peuvent entretenir avec elles⁴⁸. Dans tous les cas, les fictions ainsi créées reposent toutes plus ou moins sur l'idée que l'individu lui-même en tant que sujet est une fiction malléable que l'on peut transformer au gré des changements managériaux. Il nous semble que deux figures majeures ressortent des discours managériaux : le leader charismatique⁴⁹ – ce qui va d'ailleurs de pair avec la demande croissante d'implication de la subjectivité des salariés – et l'employé modèle.

La figure du leader

- 40 Aujourd'hui, le leader est présenté comme un individu capable de donner du sens, de la cohérence et de la sécurité car il posséderait une capacité spécifique qui est celle de proposer une vision du monde susceptible de simplifier la complexité. Contrairement à Weber qui distinguait plusieurs types d'autorité (donc de leader)⁵⁰, nous observons la réduction de la notion même de leader. Sa vision et son charisme lui permettent de fédérer autour de lui les gens les plus efficaces au sein d'un espace où se concentre une énergie forcément positive. Le leader est la figure contemporaine du héros dont l'histoire est constamment en construction⁵¹. Le management contemporain devient une manière de créer et de raconter une histoire dont le leader est le héros. La fiction ici créée est non seulement ontologique mais également littéraire⁵². Il s'agit donc de nous raconter une histoire dont le leader est le héros, de construire une fiction entrepreneuriale, avec ses étapes, ses obstacles⁵³. Ce phénomène, que l'on appelle désormais le « story telling », tend non seulement à déclencher un certain type de croyance mais également à focaliser sur l'individu. Porté aux nues lorsqu'il réussit, l'échec – et donc la responsabilité – ne peut qu'être individuel. Or il est intéressant de noter que l'échec n'est plus associé à un problème de compétences – bien réel – mais à quelque chose qui l'est beaucoup moins et qui relève du mythe⁵⁴. Il n'est plus alors question de compétences et l'échec est nécessairement associé à une faille individuelle grâce à la construction d'un discours tout de même relativement ambiguë sur le succès.

Celui qui a eu le courage de « prendre des risques » et de sortir indemne de l'épreuve est le héros d'une nouvelle épopée, une épopée contemporaine, qui n'est plus à la quête du saint Graal ou du Far West, mais à la conquête des nouveaux marchés de la mondialisation ⁵⁵.

- 41 Les exemples ne manquent pas de chefs d'entreprise dont le discours est mis en scène dans un décor grandiose qui les place de facto dans une situation de supériorité ⁵⁶. La construction fictive consiste néanmoins à faire de cette supériorité (qui est pensée sans qualificatif) l'essence même du leader. Ce qui aboutit *in fine* à une anthropologie organisationnelle pour le moins discutable. La lecture de la biographie de Steve Jobs est à ce titre particulièrement édifiante ⁵⁷, tout comme la mémorable keynote durant laquelle il a présenté l'iPhone ⁵⁸.

L'employé

- 42 Si la construction fictive du leader permet d'opérer une sorte de réduction de l'identité managériale, nous pouvons identifier parallèlement, mais sans que l'on puisse dresser une véritable correspondance, l'élaboration d'une figure fictive de l'employé, et plus précisément de l'employé modèle. Celui-ci devient le réceptacle de toutes les injonctions et le lieu de tous les possibles indépendamment de leur faisabilité. Cet employé renvoie à une figure inatteignable mais que le management pose et érige en modèle auquel il faut se conformer. Une telle figure est élaborée indépendamment de tout rapport au temps, ce qui engendre que la question de sa stabilité n'est pas posée. Au contraire, il se doit de répondre aux objectifs constamment redéfinis en fonction d'un contexte qui est lui-même construit ⁵⁹. L'employé performant, autonome, libre, qui s'épanouit et s'accomplit au sein de son entreprise dans un espace hors réalité et intemporel permet de légitimer un certain nombre de décisions qui ont pour finalité d'influencer les comportements, voire de les contraindre, précisément en créant des normes.
- 43 L'employé se retrouve pris dans un tissu fictionnel dont il lui est difficile de s'extirper puisque l'on tente constamment de le convaincre que ces fictions sont la réalité : il ne s'agit pas pour lui d'agir comme si les fictions n'étaient réelles que dans le cadre du discours managérial mais bel et bien d'agir en fonction de réalités qui ne sont que fictionnelles.

2. Évaluation et temporalité

- 44 Or, c'est en référence à cet individu fictif que l'on va élaborer tout le processus d'évaluation et de formation. Il nous faut en effet insister à nouveau ici sur le fait que l'utilisation des fictions a des conséquences bien réelles qu'il ne faut pas mésestimer. Il est intéressant de noter la manière dont la formation participe également à la construction d'un temps complètement fictif. L'employé se trouve donc obligé de prendre comme modèle un individu fictif qu'il sait par ailleurs complètement fictif mais dont l'autorité managériale impose la réalité. Or les conséquences de l'évaluation, qui consiste bien à penser l'adéquation avec ce modèle dans le cadre d'une temporalité fictive ⁶⁰, sont bien réelles. Nous pensons que ceci constitue l'une des modalités permettant le harcèlement et la discrimination ⁶¹.

3. La souffrance au travail

- 45 En effet, l'architecture fictionnelle du discours managérial n'est pas sans dommage pour l'individu. Même si nous conviendrions que l'entreprise, et les organisations, ne se résument pas à des discours ou plus exactement qu'elles peuvent être structurées et gérées par des éléments qui ne relèvent pas du discours, le recours à la fiction tel que nous l'avons présenté ici est un élément qui ne peut être écarté d'un revers de main. Le discours managérial crée les conditions qui vont permettre l'émergence de cas de souffrance au travail, voire même dans certains cas de les légitimer. Ceux-ci se multiplient et diverses enquêtes montrent une augmentation constante de ces phénomènes⁶². Pourtant, il est difficile, voire très difficile, d'obtenir leur reconnaissance par l'entreprise. Au terme de notre réflexion, nous pourrions peut-être avancer l'hypothèse que cette reconnaissance reviendrait à admettre le rôle que joue le discours managérial dans la mesure où il engendre des processus d'auto-légitimation des comportements dangereux et déviants.
- 46 Ces phénomènes interrogent par ailleurs directement le management dont l'une des caractéristiques est de vouloir gérer – minimiser voire supprimer – l'incertitude. Notamment l'incertitude liée aux comportements humains. Vouloir s'assurer que tel comportement va être accompli dans telle situation aboutit certes à renforcer le contrôle et la surveillance⁶³ de ces derniers mais nous pensons que l'une des modalités privilégiées est précisément la construction d'un individu fictif, donc malléable, qui pourra légitimer un certain nombre de pratiques managériales. Bien évidemment, le problème ne réside peut-être pas tant dans la création d'un individu fictif que dans le fait d'agir comme s'il était réel et de faire croire que tel est le cas.

V. Conclusion : les finalités du recours à la fiction

- 47 Le discours managérial peut donc être envisagé comme un tissu de fictions dont il convient d'étudier les liens et l'architecture. De ce point de vue, un véritable travail de mise au jour de l'architecture fictionnelle des organisations reste à effectuer. Un tel travail ne pourrait et ne devrait cependant pas s'arrêter à sa dimension descriptive car il est nécessaire de saisir le caractère normatif du recours aux fictions. Bentham identifiait il y a plus de deux siècles la finalité de l'utilisation des fictions dans le champ politique et juridique⁶⁴ : les « ruling few », la minorité des gouvernants, situaient les lois dans une sphère supposée échapper à l'activité humaine, mais il s'agissait en fait de s'assurer un contrôle sur la population et de diffuser des croyances au sein de celle-ci afin de légitimer et de protéger de la critique un système social, politique, économique et juridique, qui ne profitait qu'à une part minime de la population.
- 48 Si nous suivons cette analyse alors le discours managérial vise à assurer un fonctionnement pérenne de toute organisation en masquant les véritables intérêts en jeu et en permettant l'auto-légitimation de l'autorité de ce même discours. Cela lui assure de détenir le monopole de la production de normes dans l'organisation. Autrement dit, il s'agit de créer un espace, un temps ou plus précisément une ontologie et une métaphysique génératrice de normes dont l'autorité est auto-légitimée et qui ne peut donc, à ce titre, faire l'objet d'une quelconque discussion ou délibération.

49 Dès lors, devons-nous nous arrêter à ce constat ? Devons-nous considérer que le management est voué à produire des discours fictionnels avec les conséquences que nous avons pu identifier ? Il nous semble que trois pistes peuvent être envisagées. La première consisterait à ce que les producteurs du discours managérial reconnaissent le recours aux fictions et qu'ils l'assument comme tel. Un discours fictionnel n'est pas valide à partir du moment où il ne reconnaît pas et n'identifie pas les fictions qu'il utilise. Ceci demanderait néanmoins de disposer d'une ontologie plus élaborée, ce qui constituerait un projet de recherche particulièrement intéressant. La seconde demande d'opérer un petit détour par le rapport entre fictions et émotions⁶⁵. Il est possible d'être ému par des situations totalement fictives, même si cela ne va pas de soi, notamment dans le cas d'expériences esthétiques⁶⁶. L'émotion que peut susciter un récit d'expérience repose sur la croyance en ce récit mais si ce dernier s'avère faux alors l'émotion qu'il a suscitée disparaît. Autrement dit, l'effet d'une fiction repose au moins en partie sur la croyance en cette même fiction. Serait alors nécessaire un travail de démythification des fictions managériales qui aurait pour but de les identifier et de supprimer la croyance qui leur est subordonnée. C'est-à-dire prendre pleinement conscience du « comme si » propre aux fictions. Ceci aurait alors pour effet d'éviter les conséquences de l'usage de ces fictions. La troisième et dernière piste prolonge la seconde. Il s'agirait de construire un méta-discours qui viserait à déplacer l'usage d'une fiction par rapport à son contexte initial afin précisément d'identifier son statut de fiction. Il ne faudrait en effet pas oublier que le discours managérial fictionnalise un certain nombre de termes qu'il faudrait donc défictionnaliser afin de leur rendre leur statut initial. Ces pistes nous semblent constituer des champs de recherches à explorer dont la dimension pratique ne saurait être négligée. Ceci demanderait également de clarifier l'ontologie managériale, ce qui représente une tâche aussi complexe que nécessaire.

Références

- ALVESSON Mats, Todd BRIDGMAN and Hugh WILLMOTT, *The Oxford handbook of critical management studies*, Oxford handbooks, Oxford, New York, Oxford University Press, 2009.
- Apple. 2007. Steve JOBS – *iPhone Introduction in 2007*. <https://www.youtube.com/watch?v=9hUIxyE2Ns8>.
- ARENDET Hannah, *La Condition de l'homme moderne*, Calmann-Lévy, 1988.
- ARISTOTE, *Les Réfutations sophistiques*, Paris, J. Vrin, « Bibliothèque des textes philosophiques », 1995.
- AUBERT Nicole, *Management*, 9th edn, Presses Universitaires de France PUF, 2010.
- AUSTIN J. L., *Quand dire, c'est faire*, Paris, Éditions du Seuil, « L'Ordre philosophique », 1970.
- BATESON Gregory, *Vers une écologie de l'esprit*, Paris, Seuil, Points, Essais, vol. 309, 1995.
- BENTHAM Jeremy, *Œuvres de Jérémie Bentham, jurisconsulte anglais*, 3rd edn, Bruxelles, Société Belge de librairie, 1840.
- BENTHAM Jeremy, *Fragment sur le gouvernement. Manuel de sophismes politiques*, Bruxelles, Paris, Bruylant ; L.G.D.J., « La Pensée juridique moderne », 1996.
- BENTHAM Jeremy, *De l'ontologie et autres textes sur les fictions*, Paris, Seuil, Points, Essais, vol. 353, 1997.
- BEVIR Mark, *Governance. A very short introduction*, 1st edn, Very short introductions, Oxford, Oxford University Press, 2012.

- BEVIR Mark, *A theory of governance, Studies in governance*, vol. 2, Los Angeles, University of California Press, 2013.
- BLIGH Michelle C., Jeffrey C. KOHLES and Rajnandini PILLAI, “Romancing leadership : Past, present, and future”, *The Leadership Quarterly* 22 (6), 2011, p. 1058-1077. doi : 10.1016/j.leaqua.2011.09.003.
- BOURIAU Christophe, *Le comme si. Kant, Vaihinger et le fictionalisme*, Paris, les Éd. du Cerf, « Passages », 2013.
- BOZZO-REY Malik, *Au-delà de l'utilitarisme : droit et fictions chez Jeremy Bentham*, Paris, Classiques Garnier, à paraître.
- BOZZO-REY Malik, “De la estructura de la sociedad política a la construcción del discurso jurídico : Nueva aproximación a la teoría benthamiana de las ficciones”, *Anales de la Catedra Francisco Suarez* 42, 2008.
- BOZZO-REY Malik and Guillaume TUSSEAU, *Bentham juriste*, Paris, Economica, 2011.
- CHRISTMAN John, *Edition. Autonomy in Moral and Political Philosophy*, 2011. <http://plato.stanford.edu/archives/spr2011/entries/autonomy-moral>.
- CLÉRO Jean-Pierre, *La Philosophie des passions chez David Hume*, *Philosophia*, vol. 9, Paris, Klincksieck, 1985.
- DRUCKER Peter F., *La Nouvelle Pratique de la direction des entreprises*. Paris, Éditions d'Organisation, 1975.
- FELFE Jörg and Lars-ERIC PETERSEN, “Romance of leadership and management decision making”, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16 (1), 2007, p. 1-24. doi : 10.1080/13594320600873076.
- FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*, Paris, Gallimard, « Tel », vol. 225, 1995.
- FOUCAULT Michel, *Naissance de la biopolitique, Cours au Collège de France (1978-1979)*, Hautes études, Paris, Gallimard, Seuil, 2004.
- FOUCAULT Michel, *Le Gouvernement de soi et des autres. Cours au Collège de France, 1984*, Paris, Gallimard, Seuil, 2009.
- FOUCAULT Michel, *Du gouvernement des vivants. Cours au Collège de France, 1979-1980*, Paris, École des hautes études en sciences sociales, Gallimard, Seuil, 2012.
- GAULEJAC Vincent de, *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Seuil, Points, Économie, E61, 2009.
- GAULEJAC Vincent de, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Seuil, « Économie humaine », 2011.
- GIRAUD, Françoise, Olivier SAULPIC, Carole BONNIER, and François FOURCADE, *Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance*, Gualino Éditeur, 2008.
- GOLSORKHI Damon, Isabelle HUAULT and Bernard LECA, *Les Études critiques en management. Une perspective française*, Quebec City, Les Presses de L'Université Laval, « Sciences de l'administration », 2009.
- GREENWALD Robert, *Wal-Mart : The High Cost of Low Price*, 2005.
- GRISERI Paul, *Management knowledge. A critical view*, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, New York, N.Y., Palgrave, 2002.
- GRISERI Paul, *An introduction to the philosophy of management*, Los Angeles, SAGE, 2013.

- HART H. L. A., *Essays on Bentham. Studies in jurisprudence and political theory*, Oxford Oxfordshire, New York, Clarendon Press, Oxford University Press, 1982.
- ISAACSON Walter, *Steve Jobs*, Paris, J.C. Lattès, 2011.
- KALDERON Mark Eli (ed.), *Fictionalism in metaphysics*, Oxford, New York, Clarendon Press, Oxford University Press, 2005a.
- KALDERON Mark Eli, *Moral fictionalism*, Oxford, New York, Clarendon Press, Oxford University Press, “Lines of thought”, 2005b.
- KLEIN Naomi, *La Stratégie du choc. La montée d'un capitalisme du désastre*, Arles, Actes Sud, 2008.
- KWAN Kai-Man and TSANG Eric W. K., “Realism and Constructivism in Strategy Research. A Critical Realist Response to Mir and Watson”, *Strategic Management Journal* 22 (12) 2001, p. 1163-1168. doi : 10.2307/3094469.
- LE GOFF Jean-Pierre, *Les Illusions du management*, Paris, La Découverte, 2003.
- LINHART Danièle, Barbara RIST and Estelle DURAND, *Perte d'emploi, perte de soi*, Ramonville-Saint-Agne, Érès, Érès poche, « Société », [2002] 2009.
- LINHART Danièle, *Travailler sans les autres ?* Paris, Éditions du Seuil, « Non conforme », 2009.
- LINHART Danièle, *Pourquoi travaillons-nous ?* Paris, Clinique du travail, 2010. [diffusion] Cairn.info.
- MARZANO Maria Michela, *Extension du domaine de la manipulation. De l'entreprise à la vie privée*, Paris, Arthème Fayard, Pluriel, 2010.
- MCKEE Robert, *Story*, Paris, ESRA, « Dixit », 2009.
- MCKINLAY Alan and Ken STARKEY, *Foucault, management and organization theory. From panopticon to technologies of self*, London, Thousand Oaks, Calif, Sage Publications, 1998.
- MCKINLAY Alan and Philip TAYLOR, *Foucault, governmentality, and organization. Inside the factory of the future*, London, Routledge, Routledge research in employment relations, vol. 72, 2014.
- MCLEAN Bethany and Peter ELKIND, *The smartest guys in the room. The amazing rise and scandalous fall of Enron*, London, Penguin, 2004.
- MEINDL J. R. and S. B. EHRLICH, “The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance”, *Academy of Management Journal* 30 (1), 1987, p. 91-109. doi : 10.2307/255897.
- MEINDL James R., Sanford B. EHRLICH and Janet M. DUKERICH, “The Romance of Leadership”, *Administrative Science Quarterly* 30 (1), 1985, p. 78. doi : 10.2307/2392813.
- MINTZBERG Henry, *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Éditions d'Organisation, 2004.
- MIR Raza and Andrew WATSON, “Strategic Management and the Philosophy of Science. The Case for a Constructivist Methodology”, *Strategic Management Journal* 21 (9), 2000, p. 941-953. doi : 10.2307/3094262.
- MIR Raza and Andrew WATSON, “Critical Realism and Constructivism in Strategy Research. Toward a Synthesis”, *Strategic Management Journal* 22 (12), 2001, p. 1169-1173. doi : 10.2307/3094470.
- NEWSOM Robert, *A likely story. Probability and play in fiction*, New Brunswick, Rutgers University Press, 1988.
- NIELSEN Jeffrey S., *The myth of leadership. Creating leaderless organizations*, Palo Alto, Calif., Davies-Black, 2004.

- NUSSBAUM Martha, *La Connaissance de l'amour. Essais sur la philosophie et la littérature*, Paris, Cerf, 2010.
- OGDEN C. K., *Bentham's Theory of fictions*, London, Routledge, "International library of psychology, philosophy, and scientific method", v. 6, 2000.
- OSTROM Elinor et Xavier BASURTO, *Façonner des outils d'analyse pour étudier le changement institutionnel*, 2013. <http://regulation.revues.org/10437>. Accessed 14 November 2014.
- PEZÉ Marie, *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. Journal de la consultation « Souffrance et travail » : 1997-2008*, Paris, Flammarion, « Champs Actuel », vol. 966, 2010.
- PEZET Éric et Juliette SÉNÉCHAL, *Normes juridiques et normes managériales. Enjeux et méthode d'une nouvelle internormativité*, LGDJ, 2014.
- PEZET Éric, *Management et conduite de soi. Enquête sur les ascèses de la performance*, Paris, Vuibert, « AGRH », 2007.
- PLATON, *Le Sophiste*, Paris, Flammarion, 1999.
- PRADEAU Jean-François, *Les Sophistes. Écrits complets*, Paris, Flammarion, GF, 2009, 1338, p. 1433.
- QUINN Michael, "Which comes first ? Bentham's chicken of utility, or his egg of truth ?", *Journal of Bentham Studies* 14, 2012.
- RADFORD Colin and Michael WESTON, "How Can We Be Moved by the Fate of Anna Karenina ?", *Proceedings of the Aristotelian Society. Supplementary Volumes* 49, 1975, p. 67-93. doi : 10.2307/4106870.
- ROSEN Gideon, "Problems in the History of Fictionalism", *Fictionalism in metaphysics*, ed. Mark Eli Kalderon, Oxford, New York, Clarendon Press, Oxford University Press, 2005, p. 14-64.
- ROULEAU L., *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2007.
- SAINSBURY R. M., *Fiction and fictionalism*, London, New York, Routledge, "New problems of philosophy", 2010.
- SALMON Christian, *Storytelling. La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*, Paris, La Découverte, La Découverte-poche, vol. 293, 2008.
- SCHMIDT C. M., *David Hume. Reason in History*, Pennsylvania State University Press, 2010.
- SEARLE John R., *Les Actes de langage. Essai de philosophie du langage*, Paris, Éditions Hermann, 2009.
- THALER Richard H. et Cass R. SUNSTEIN, *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision*, Paris, Vuibert, 2010.
- THIÉTART Raymond-Alain, *Le Management*, Presses Universitaires de France (PUF), 1993.
- TUSSEAU, Guillaume, *Jeremy Bentham. La guerre des mots*, Paris, Dalloz, 2011.
- VAIHINGER Hans, *La Philosophie du comme si*, Paris, Kimé, "Philosophia scientiæ", vol. 8, 2008.
- VITARI Claudio, Arvind ASHTA, Marjolijn BLOEMMEN, Roxana BOBULESCU, Diana BRATU, Michel LEPESANT, Isabelle NÉ et Nhu TUYÊN LÊ, *Slow management. Entreprendre la transition*, Pearson, 2013.
- WATZLAWICK Paul, Janet HELMICK BEAVIN et Don De Avila JACKSON, *Une logique de la communication*, Paris, Points, Essais, vol. 102, 2014.
- WEBER Max, *Économie et société*, Paris, Pocket, 2003.

NOTES

1. Arendt (1988), p. 401.
2. Newsom (1988).
3. Drucker (1975). NdT et Le Goff (2003), p. 9-20.
4. Voir sur ce point Griseri (2013), p. 5-8.
5. Le Goff (2003), p. 9. Les définitions du management sont extrêmement larges et mouvantes. Elles mettent souvent l'accent sur un aspect spécifique de l'organisation. Voir par exemple Aubert (2010) ; Giraud et al. (2008) ; Thiétart (1993) ou encore Mintzberg (2004). Nous nous permettons ici d'indiquer toute l'ambiguïté du rapport à la technique que peuvent sembler instaurer certaines définitions du management.
6. Vitari et al. (2013), p. 38.
7. Alvesson et al. (2009) et Golsorkhi et al. (2009).
8. Foucault (2004), Foucault (1995), Foucault (2009), Foucault (2012), ainsi que les études suivantes : McKinlay and Taylor (2014), McKinlay and Starkey (1998) et Pezet (2007).
9. Je remercie ici Éric Pezet pour les stimulantes discussions que nous avons eues à ce propos.
10. Bevir (2012) et Bevir (2013).
11. Voir sur ce point : Pezet and Sénéchal (2014).
12. Griseri (2002) et Griseri (2013), p. 53-105.
13. Concernant la force et les enjeux de la démystification, voir Hart, H. L. A. (1982), p. 21-39.
14. Il serait bien évidemment tentant de s'inscrire dans la lignée foucauldienne et de parler de technologie disciplinaire. Foucault (1995).
15. Bentham (1997).
16. Bentham (1996).
17. Il ne s'agit en effet pas ici de porter un regard moralisateur voire idéologique condamnant a priori le management. Cela n'aurait aucun sens.
18. On pourrait parler de fictionalisme. Voir sur ce point Bouriau (2013) et Kalderon (2005a).
19. Bentham nous invite cependant dans ses écrits à nous concentrer sur les discours politiques et juridiques, par exemple dans le *Manuel des sophismes politiques*, Bentham (1996).
20. Ogden (1932).
21. Même si Bentham n'utilise jamais ce terme.
22. Vaihinger (2008). La première édition de ce texte date de 1911.
23. Tusseau (2011) ; Bozzo-Rey and Tusseau (2011) ; Bozzo-Rey (2008), p. 95-118 ; Quinn (2012) et Rosen (2005). David Hume, avant lui, s'était également intéressé de près aux fictions sans pour autant tenter de construire une théorie des fictions. Voir sur ce point : Schmidt (2010) et Cléro (1985).
24. Bentham (1997) et Ogden (2000).
25. Ogden (1932), p. 15 et 137.
26. Bentham (1840), vol. I, p. 114.
27. Bozzo-Rey (À paraître).
28. Vaihinger (2008).
29. Vaihinger (2008), p. 11-12.
30. Vaihinger (2008), p. 81.
31. Voir sur ce point Austin (1970) ; Searle (2009).
32. Voir par exemple Thaler and Sunstein (2010) et Ostrom and Basurto (2013).
33. Voir sur ce point : Kalderon (2005b) et Sainsbury (2010).

34. Marzano (2010), p. 33.
35. Platon (1999).
36. Particulièrement prégnante dans les écrits de Platon (Platon (1999)) ou d'Aristote (Aristote (1995)). Nous rappelons ici que le sophiste est défini comme un « marchand de discours ». Pour une étude détaillée, voir Pradeau (2009).
37. Le « double bind » est un concept apparu en 1956 sous la plume de Gregory Bateson et est présente dans les travaux de l'école de Palo Alto. Voir Bateson (1995) et Watzlawick et al. (2014). Il s'agit de deux obligations ou injonctions contradictoires qui contiennent en elles-mêmes l'impossibilité logique à les réaliser : il n'est pas possible de répondre à l'une sans contrevenir à l'autre.
38. Nous nous inspirons ici des travaux de Michela Marzano, Marzano (2010).
39. Le management s'inscrit clairement ici dans une tradition libérale. Christman (2011 Edition).
40. Ce qui se joue dans l'autonomie est également la conception de la responsabilité. L'autonomie permet ce transfert de responsabilité susceptible de dédouaner l'organisation. L'affaire Kerviel nous semble particulièrement symptomatique de ce mouvement.
41. Il serait ici possible de s'interroger sur le paternalisme développé au sein des organisations.
42. Michela Marzano fournit également le même type d'analyse, Marzano (2010), p. 34.
43. Aristote (1995), 166a-b.
44. Klein (2008).
45. Marzano (2010) et Pezet (2007).
46. Qui reste à notre sens l'un des grands projets organisationnels.
47. Il faudrait même nuancer une telle information. Nous pouvons par exemple nous référer aux documents mis au jour dans le cadre du plan Next chez France Telecom.
48. Il serait intéressant d'approfondir cette question afin de comprendre s'il s'agit de regrouper sous une figure unique une multiplicité d'individus ou si nous sommes en présence de multiples figures d'un individu unique.
49. Meindl et al. (1985), Meindl and Ehrlich (1987) et Bligh et al. (2011) mais aussi Felfe and Petersen (2007). Faut-il insister sur le fait que les grandes faillites d'entreprises reposent, bien souvent, sur des leaders charismatiques ? Par exemple, McLean and Elkind (2004).
50. Weber (2003).
51. Salmon (2008).
52. Nous ne reviendrons pas ici sur certains leaders présentés comme mythiques – et ce mot n'est ni un oxymore ni un euphémisme. Il suffit pour cela, par exemple, de lire les dernières pages de la biographie de Steve Jobs, Isaacson (2011).
53. Nous retrouvons ici la structure d'un scénario de film. McKee (2009).
54. Nielsen (2004).
55. Marzano (2010).
56. Voir par exemple, Greenwald (2005).
57. Isaacson (2011).
58. Apple (2007).
59. Rouleau (2007), p. 169 ainsi que Mir and Watson (2000), Kwan and Tsang, Eric W. K. (2001) et Mir and Watson (2001).
60. Il serait intéressant d'étudier de près en fonction de quels critères les entreprises définissent les dates d'évaluation.
61. Linhart (2009), Linhart (2010), Linhart et al. (2009), Gaulejac (2009) et Gaulejac (2011).
62. Les travaux de Marie Pezé sont particulièrement parlants. Voir par exemple Pezé (2010).
63. Ces deux thèmes ont donné à une littérature abondante, notamment dans la lignée du *Surveiller et punir* de Michel Foucault (Foucault (1995)).
64. Bentham (1997), Bozzo-Rey (2008) et Bozzo-Rey (À paraître).
65. Bouriau (2013) et Nussbaum (2010).

66. Radford and Weston (1975).

RÉSUMÉS

Ce texte se propose de prendre pour objet le discours élaboré par le management et qui, au-delà de produire des connaissances, sert de fondement à l'élaboration de normes organisationnelles et construit différents types de normativités. Il s'agira alors de développer une analyse philosophique qui cherchera à mettre à l'épreuve la thèse suivante : le fonctionnement managérial interne à l'entreprise repose sur un discours qui a recours aux fictions ; or, non seulement les modalités de ce recours aux fictions ne sont pas explicites mais leur organisation structurelle aboutit également à la construction d'individus et d'un espace propres dont la finalité est d'influencer les comportements.

This text will focus on the different levels of discourse elaborated by organizational management. If it is admitted such discourses produce knowledge, it should be acknowledged they are also the foundations of organizational norms, and provide different types of normativity. The philosophical analysis developed here tries then to put to the test the following thesis: management relies on a discourse making use of fictions. But such appeal to fictions is masked, and their structural organization leads to the construction of fictional and specific figures such as individuals and spaces with only one purpose: creating norms to influence behaviours.

AUTEUR

MALIK BOZZO-REY

Malik Bozzo-Rey est Maître de Conférences en Éthique économique et Philosophie du Management au Département d'Éthique et de Philosophie de l'Université Catholique où il assure également la direction du centre de recherche « Éthique, Économie, Entreprise » (C3E) et de l'Institut de Philosophie. Il est également chercheur à l'École de Droit de Sciences Po et Honorary Research Associate à University College London. Ses travaux se situent à la fois en histoire de la philosophie à travers son analyse de l'utilitarisme (particulièrement la pensée de Jeremy Bentham) et en philosophie du management.