



HAL
open science

La critique dans et à travers les organisations : une approche narrative

Romain Vacquier

► **To cite this version:**

Romain Vacquier. La critique dans et à travers les organisations : une approche narrative. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2021. Français. NNT : 2021UPSLD039 . tel-03917140

HAL Id: tel-03917140

<https://theses.hal.science/tel-03917140v1>

Submitted on 1 Jan 2023

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THÈSE DE DOCTORAT

DE L'UNIVERSITÉ PSL

Préparée à l'Université Paris-Dauphine

**La critique dans et à travers les organisations : une
approche narrative**

Soutenue par

Romain VACQUIER

Le 13 décembre 2021

Ecole doctorale n° ED 543

Ecole doctorale SDOSE

Spécialité

Sciences de gestion

Composition du jury :

Jean-Pascal, GOND Professeur, City University London	<i>Rapporteur</i>
Christophe, TORSET Professeur, Université Paris-Est Créteil	<i>Rapporteur</i>
Thibault, DAUDIGEOS Professeur, Grenoble EM	<i>Examineur</i>
Linda, ROULEAU Professeure, HEC Montréal	<i>Examinatrice</i>
François-Xavier de VAUJANY Professeur, Université Paris-Dauphine	<i>Président du jury</i>
Stéphanie, DAMERON Professeure, Université Paris-Dauphine	<i>Directrice de thèse</i>

L'Université Paris-Dauphine n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.

Remerciements

Ce texte a pour but de jeter la lumière sur les personnes qui ont contribué à faire de cette thèse une expérience passionnée et passionnante. Vous avez pu être des acteurs et actrices qui m'ont formé au métier et qui me permettront, peut-être demain, d'en faire ma réalité quotidienne. Vous avez pu être des témoins plus distants qui m'ont aidé à prendre la distance critique nécessaire pour rendre cette expérience moins envahissante qu'elle ne peut l'être parfois aussi. Vous avez pu être des rencontres de passage et d'autres qui dureront. Vous avez pu être des collègues, des amis ou ma famille. À vous toutes et tous qui avez traversé et fait avec moi le paysage de ces quatre années, soyez-en remerciés ici.

J'exprime tout d'abord mes remerciements aux personnes ayant directement contribué, sous diverses formes, à cette recherche doctorale. Je pense tout d'abord à mes co-auteurs : Stéphanie Dameron, Lionel Garreau, Bryant Hudson et Thomas Roulet. Nos projets m'ont permis de mesurer la richesse que représente le fait de collaborer avec des chercheurs expérimentés durant le parcours doctoral. Quelle que soit la fortune qui sera réservée aux projets de recherche que nous menons actuellement en commun, je veux dire ici que j'aurai beaucoup appris et que je continue d'apprendre à vos côtés. Je pense ensuite aux relectrices de cette thèse : Amélie, Claire, Élise, Maria, Marine, et Nour. Vos regards tout autant exigeants que bienveillants m'ont permis je le crois de proposer la version la plus aboutie possible de ce travail. Je n'oublie pas non plus les quatre binômes qui ont très généreusement accepté de discuter mes présentations d'avancement de thèse à l'occasion des ateliers doctoraux M&O : Christine Abdalla Mikhaeil et Bernard de Montmorillon en 2018, Claire (encore) et Isabelle Bouty en 2019, Vincent Berthelot et Anouck Adrot en 2020, Amélie (encore) et Hèla Yousfi en 2021. Vos remarques ont donné à ce travail davantage de sens et de souffle à des étapes importantes. Je remercie également les membres de mon jury de thèse : Thibault Daudigeos, Jean-Pascal Gond, Linda Rouleau, Christophe Torset et François-Xavier de Vaujany, qui constituent chacun et chacune des modèles d'excellence académique qui m'ont inspiré au cours de cette recherche doctorale. J'ai l'espoir que ce travail de thèse sera l'occasion de prolonger pour certains et de nouer avec vous pour d'autres un dialogue stimulant à la croisée de nos perspectives de

recherche. J'exprime ici enfin toute ma gratitude à ma directrice de thèse, Stéphanie Dameron, sans qui cette aventure doctorale n'aurait pas été possible. Je la remercie sincèrement pour sa confiance sans faille et ses orientations toujours éclairantes tout au long de cette thèse.

Je veux aussi remercier les personnes que j'ai eu la chance de rencontrer à travers un des trois projets de recherche empirique qui composent cette thèse. La langue académique vous appellerait « participants » et « participantes ». Je veux le dire ici, vous êtes bien plus que cela. Je pense en particulier à Dominique, avec qui j'ai toujours grand plaisir à échanger et à mener plusieurs projets touchant au vieillissement des minorités sexuelles et de genre à la périphérie de ce travail doctoral. J'adresse aussi une pensée à Anne, Annie, Danièle, Didier, Do, François, Patrice, Richard, Stéphane, et bien d'autres. Si je peux écrire ici et maintenant ces remerciements, c'est aussi en partie grâce à vous. J'ai aussi une pensée affectueuse pour Maurice. Je souhaite également remercier les chercheuses et chercheurs qui m'ont accueilli au sein du projet de recherche-action participative RAPSodiâ, en particulier Anne, Lionel, et Lisa. Ce projet et les personnes qui y sont engagées ont grandement enrichi ma réflexion sur les relations nécessaires — bien que complexes — entre sciences sociales et mode social.

Je voudrais également remercier cinq personnes qui ont particulièrement compté durant les expériences académiques et professionnelles qui ont précédé cette thèse. Sur le plan académique, je remercie Claudie Meyer qui a été une formidable directrice de Master et la première personne à me faire réaliser ce que pouvait être une recherche. Dès 2012, la graine était plantée. La voici qui a germé. Sur le plan professionnel, je remercie Christelle Mercier, Christine Breuil, Francis Fuchs, et Nicole Lefort Tarras. Je n'ai pas seulement eu beaucoup de plaisir à travailler à vos côtés, j'ai aussi tant appris sur le plan professionnel et humain.

Enfin, il n'est pas possible de poursuivre ces remerciements sans mentionner les doctorants et doctorantes. Je pense à celles et ceux du CEFAG, et plus particulièrement à celles et ceux du laboratoire M&O avec qui j'ai partagé quatre formidables années. J'ai dans notre collectif trouvé de formidables collègues et quelques amis. La joie que peut procurer la rencontre avec une idée ne se substitue pas à celle que procure la rencontre humaine. Rare, ce collectif a largement contribué à faire de ce doctorat une heureuse aventure. J'ai d'abord une pensée pour Alexis et Marie que je remercie pour leurs précieux conseils en début de thèse. Je repense aussi aux camarades avec qui j'ai

partagé de bons moments dans diverses conférences : Asma, Damien, Guillaume, et Julie notamment. Je voudrais aussi citer l'ensemble des autres doctorants et doctorantes dont je suis certain qu'ils et elles réaliseront de grandes et heureuses thèses. J'ai une pensée particulière pour Amélie, Carlos, Maria, Pierre, et Rami avec qui nous avons partagé un quotidien tissé de rires, de solidarités, et de débats passionnés et sans limites comme savent si bien le faire les chercheurs. Bref, nous avons partagé des moments d'amitié que je n'oublierai pas. Enfin, j'ai une pensée toute particulière pour Nour, qui est assurément la plus belle rencontre de cette période doctorale. Cette thèse est aussi un peu la tienne !

Je veux aussi remercier quelques autres personnes de l'université Paris-Dauphine avec qui j'aurais passé d'agréables moments. Je pense notamment à Nathalie, Claire, Céline, Pauline et Sophie.

Le doctorat est une expérience très singulière, car la dose de solitude, d'exigence, et de passion peut parfois exercer une concurrence féroce sur les autres domaines de la vie, qui ne sont pourtant pas moins importants. De ce fait, il n'est pas toujours simple de comprendre ce que représente cette expérience pour qui ne l'a pas vécue ou côtoyée de près à travers un proche. Peut-être aussi pour la raison que l'on ne commence soi-même à véritablement comprendre cette expérience qu'au moment où elle s'achève. Malgré cela, et pour ces mêmes raisons, les proches ont un rôle essentiel. À ce titre, je remercie mes amis du moins ceux qui n'ont pas encore été cités jusqu'à présent et qui se reconnaîtront. Je pense en particulier à Célia, aux deux Élise, Édouard, Floriane, Joseph, Juliane, Julien, Laura, Lise, Marc, et Oriane. Je remercie également Vladimir et Jersoniel. J'ai aussi une pensée pour Clara, Françoise, et Henri. Je remercie enfin ici ma famille, en particulier ma mère qui m'a toujours profondément compris et soutenu, mon père, ma sœur Nina, et Frédérique.

Je dédie enfin ce travail à mes grands-parents et à Claude.

Résumé

Sous l'effet du projet des Lumières de la fin du XVIII^e siècle, de la démocratisation de l'enseignement et de l'essor des sciences sociales, critiquer est devenu aujourd'hui une capacité banalisée qui n'est plus l'apanage d'une élite intellectuelle. Les organisations sont concernées par une telle extension du domaine de la critique dans le monde social. Non seulement, car elles sont traversées par un nombre grandissant de critiques provenant de leurs membres ou de leurs audiences externes, mais aussi, car elles contribuent aussi à cette extension de la critique lorsque leur raison d'être est celle de porter une transformation dans le monde social, à l'image par exemple des associations de patients qui se constituent pour dénoncer un scandale sanitaire. Les études des organisations portent depuis peu un regard sur un tel phénomène. C'est en particulier le cas des travaux qui s'appuient sur le courant de la sociologie pragmatique de la critique, qui propose depuis le milieu des années 1980 de prendre au sérieux les capacités critiques des acteurs du monde social et qui connaît un intérêt émergent dans le champ des études des organisations. Celles-ci ont à ce jour bien montré les mécanismes de résolution ou de prévention de la critique à plus ou moins large échelle dans les organisations. Cependant, ces études reprennent l'hypothèse d'acteurs déjà capables de critiquer, c'est-à-dire déjà munis d'arguments apprêtés à la lutte pour faire reconnaître leurs prétentions à transformer la réalité. De ce fait, ces études laissent dans l'ombre les raisons qui poussent ces acteurs à sortir de leur réalisme pour formuler des critiques ainsi que le chaînage d'actions par lesquelles ils parviennent à les faire reconnaître. Ainsi, cette recherche doctorale pose la problématique suivante : *comment des critiques émergent, se développent et produisent des transformations dans ou à travers des organisations ?* Cette recherche doctorale propose une approche narrative de la critique, car cette dernière repose sur une opération langagière de mise en intrigue. Pour explorer les différents aspects de cette problématique, nous proposons trois explorations empiriques qualitatives qui se présentent sous la forme de projets d'article. Le premier projet s'intéresse au processus d'*Issue Selling*, le second à la gestion organisationnelle d'un stigmaté, et le troisième à la formation d'un scandale. Au-delà des contributions propres aux champs de littérature spécifiques à chaque article, leurs résultats nous permettent de dégager trois contributions sur la base de notre

problématique. Notre première contribution est de montrer qu'une critique émerge à partir d'une « brèche » dans l'expérience de la réalité qui ne se situe pas d'emblée sur le plan des grands systèmes d'attentes morales, mais sur le plan éthique de plus courte portée que nous dirons d'une « vie bonne » pour soi-même et avec les autres (Ricœur, 1990, p. 208). La seconde contribution est de montrer que le développement d'une critique s'effectue depuis deux espaces relationnels que nous appelons les coulisses et la scène. Orientées vers l'éthique, les coulisses se traduisent par l'agrégation rhizomique de fragments de récits au sein d'un collectif dans des situations informelles. Orientée vers la morale, la scène se traduit quant à elle par la présentation de la critique sous la forme d'un récit unique organisé autour d'une intrigue dans des situations formelles de mise à l'épreuve par des audiences externes qui disposent d'un pouvoir de sanction sur la critique. La troisième contribution est d'ajouter aux travaux existants quatre menaces qui pèsent sur la critique dans et à travers les organisations : le *tropisme moral* sur la critique, le *repli éthique* de la critique, la *violence interne et externe* ainsi que finalement le *délitement* de la critique. Nous identifions enfin en miroir les réponses apportées à ces menaces qui sont l'*ambiguïté*, la *délibération morale*, et enfin la *sensibilisation éthique*. Par ailleurs, étudier la formation de récits organisationnels dans le contexte de processus critiques contribue à montrer comment des récits organisationnels se forment à l'intersection d'une *voix intérieure* (orientation éthique) élaborée depuis les coulisses par une audience interne dont les voix multiples et fragmentées sont mises en intrigue pour façonner un point de vue commun (i.e. « nous »), et d'une *voix extérieure* impersonnelle (orientation morale) élaborée pour la scène où des audiences externes le recevront et l'évalueront depuis des attentes morale de longue portée ancrée dans un contexte culturel donné.

Résumé en anglais

Under the effect of the Enlightenment project of the end of the 18th century, of the democratization of education and of the rise of social sciences, criticizing has become today a commonplace ability that is no longer the property of an intellectual elite. Organizations are concerned by such an extension of criticism in the social world. On the one hand, because they face a growing number of criticisms that may come both from their members or their external audiences. On the other hand, because they also contribute to this extension of criticism when their *raison d'être* is to bring about a transformation in the social reality, as in the case of patients' associations that denounce a health scandal. Organizational studies have recently been taking a look at such a phenomenon. This is particularly the case for research that are based on the current of the pragmatic sociology of criticism, which has proposed since the mid-1980s to take seriously the critical capacities of actors in the social world and which is experiencing an emerging interest in the field of organizational studies. Research that is based on this stream have brought to light the mechanisms of resolution or prevention of criticism on a more or less large scale in organizations. However, these studies take up the hypothesis of actors already capable of criticizing, that is to say, already equipped with well-trained arguments allowing them to enter into a rational negotiation of their claims to transform reality. As a result, these studies overlooked the reasons that lead these actors to leave their realism in order to formulate criticisms as well as the actions by which they manage to make them recognized. Thus, this doctoral research poses the following problematic: *how do critiques emerge, develop and produce transformations in or through organizations?* This doctoral research proposes a narrative approach to criticism, since criticism is based on a linguistic operation of plotting. To explore the different aspects of this problematic, we propose three qualitative empirical explorations in the form of draft articles. The first project focuses on the Issue Selling process, the second on the organizational management of a stigma, and the third on the formation of a scandal. Beyond the contributions that are specific to the literature areas of each article, their results led us to identify three contributions based on our problematic. While the work of the pragmatic sociology of criticism in organization studies tends to place large systems of moral expectations as the unique

driver of criticism, our first contribution is to show that criticism emerges from a "breach" in the experience of reality that lies below the moral plane. On the contrary, they are placed on the ethical level that is the will of a "good life" for oneself and with others (Ricœur, 1990, p. 208). The second contribution is to show that the development of a critique takes place from two "relational spaces" that we call the *backstage* and the *stage*. Oriented towards ethics, the backstage represents the rhizomic aggregation of fragments of narratives within a collective in informal situations where the role of the trace counts little. Orientated towards morality, the stage represents the presentation of criticism in the form of a one single narrative organized around a plot in formal situations of testing by external audiences who have a power of sanction over the criticism. The third contribution is to add to the existing studies four threats faced by criticism in and through organizations: *moral tropism* on criticism, *ethical withdrawal* from criticism, *internal and external violence*, and finally the *disintegration* of criticism. Finally, we will identify the responses to these threats, which are *ambiguity*, *moral deliberation*, and finally *ethical awareness*. Furthermore, studying the formation of organizational narratives in the context of critical processes helps to show how organizational narratives are formed. Specifically, we show in this doctoral work that organizational narratives are formed at the intersection of an inner voice (ethical orientation) elaborated from behind the scenes by an internal audience whose multiple and fragmented voices are plotted to shape a common point of view (i.e., "we"), and an impersonal outer voice (moral orientation) elaborated for the stage where external audiences will receive and evaluate it from long-range moral expectations embedded in a given cultural context

Sommaire

Remerciements	4
Résumé	8
Résumé en anglais	10
Introduction.....	16
Partie 1. La généralisation de la critique comme vecteur de transformation dans et à travers les organisations	30
Chapitre 1. La généralisation de la critique dans le monde social.....	31
Chapitre 2. Un état des lieux de la critique dans et à travers les organisations	43
Partie 2. Vers une approche pragmatique de la critique, et problématique.....	52
Chapitre 1. Distinguer stabilisation et transformation de la réalité quotidienne dans et à travers les organisations.....	54
Chapitre 2. Mobiliser la sociologie pragmatique de la critique pour étudier la critique	69
Partie 3. La critique comme action narrative (proposition d'un cadre conceptuel).....	90
Chapitre 1. Proposition d'un cadre conceptuel pour la critique	91
Chapitre 2. Une approche narrative de la critique ?	97

Chapitre 3. La critique comme action narrative : Proposition d'un cadre conceptuel final	120
Partie 4. Canevas de la recherche.....	128
Chapitre 1. Articulation des projets d'articles avec la motivation empirique et l'approche théorique de la recherche	129
Chapitre 2. Principes méthodologiques de la recherche : les apports du pragmatisme.....	136
Partie 5. « La formation d'une problématique stratégique : L'Issue Selling comme mise en récit »	150
Résumé.....	151
Chapitre 1. Introduction	152
Chapitre 2. Analyse de la littérature : une approche narrative de l'issue selling	155
Chapitre 3. Méthodologie.....	160
Chapitre 3. Résultats : identification d'un processus de mise en récit d'une nouvelle problématique stratégique	167
Chapitre 4. Discussion.....	183
Chapitre 5. Conclusion.....	190
Partie 6. “Shelter or Ghetto: The narrative around the creation of a LGBT retirement home”.....	192
Résumé.....	193
Abstract	194
Chapitre 1. Introduction	195
Chapitre 2. Theoretical background.....	198
Chapitre 3. Methods.....	204

Chapitre 4. Managing Internal and External Expectations.....	211
Chapitre V. Discussion.....	237
Chapitre 6. Conclusion.....	247
Appendixes.....	248
Partie 7. « L’organisation narrative du scandale : le cas du Levothyrox® »	254
Résumé.....	255
Chapitre 1. Introduction	256
Chapitre 2. Revue de littérature	258
Chapitre 3. Méthodologie.....	264
Chapitre 4. Résultats provisoires	269
Chapitre 5. Premières contributions.....	280
Partie 8. Contributions de la thèse.....	284
Chapitre 1. Contributions à la sociologie pragmatique de la critique.....	285
Chapitre 2. Contributions aux théories narratives	311
Chapitre 3. Épilogue et implications managériales.....	316
Table des matières.....	319
Annexes	328
Liste des figures.....	328
Liste des tableaux.....	329
Bibliographie	331

Introduction

Critiquer est probablement ce qui nous rend le plus humain, dans la mesure cela nous permet d'expérimenter la réalité sous un autre rapport que celui de l'évidence et de la nécessité. En critiquant, nous actons que la réalité pourrait être autre et ce faisant, que nous pouvons participer à sa transformation. C'est du moins le cas en Occident, où le projet des Lumières a hissé la critique au rang d'une action ne devant plus être le privilège d'acteurs spécialisés tels que les philosophes, les scientifiques, ou les élites politiques et économiques. La critique n'était plus seulement un contenu, mais une méthode d'intervention dans le réel accessible à toutes et tous, et dont les révolutions américaines et françaises de la fin du XVIIIe siècle constituent une trace historique majeure. Sous l'effet de la démocratisation de l'enseignement élémentaire et supérieur, mais aussi de l'essor des sciences sociales à partir de la fin du XIXe siècle, critiquer est progressivement devenue une capacité effectivement distribuée à un grand nombre d'acteurs qui a continué à produire des effets de transformations importants du XXe siècle à nos jours. Celle-ci se présentait alors comme « la scène d'un procès » permanent (Boltanski & Claverie, 2007, p. 1).

Quels qu'en soient leurs natures ou leurs buts, les organisations n'échappent pas cette extension du domaine de la critique. Plus encore, celles-ci en constituent des nœuds. Ceci pour deux raisons. Premièrement, critiquer est l'un des traits constitutifs de toute réalité organisationnelle, toujours tissée d'imprévus, d'incertitudes, et de disputes. À mesure que celles-ci sont de plus en plus exposées à l'aléa (Stark, 2008), la critique de ces attentes devient un fait banalisé qui représente à la fois une menace qui les déstabiliser et une opportunité qui peut leur permettre de se transformer. Il est tout d'abord aisé de constater que les organisations sont exposées à, et traversées par de nombreuses critiques qui peuvent remettre en cause leur stabilité. Celles-ci peuvent émaner de leurs audiences externes qui tentent de dénoncer une transgression qu'elles auraient commise (Daudigeos, Roulet, & Valiorgue, 2018; p. ex. Greve, Palmer, & Pozner, 2010), et dont la capacité à être entendue s'est démultipliée ces dernières années avec l'essor des nouveaux moyens de communication. Ces critiques peuvent aussi émaner de leurs membres ne disposant pas d'un pouvoir de décision qui peuvent résister à un changement ou bien chercher à en provoquer un (De Dreu & Beersma, 2005;

Fronza & Moriceau, 2008; Mumby, 2005). En effet, ces derniers ne déposent pas leurs attentes personnelles (croyances, valeurs, idéologies...) au seuil de la porte de leur organisation. Ils peuvent ainsi, dans certaines circonstances, chercher à prolonger des critiques sociales plus larges, parfois organisées sous la forme de mouvements sociaux (King & Soule, 2007; Scully & Segal, 2002) et empruntant à des formes d'action proche de l'activisme (p. ex. Epstein, 1995). Ce mouvement est d'autant plus actuel que nous savons que les jeunes générations sont aujourd'hui bien plus soucieuses d'un alignement entre leurs tâches professionnelles et leurs attentes sociales (voir BearingPointEDHEC Business School, 2021). D'autre part dans un tel contexte, critiquer peut devenir aussi dans le contexte que nous avons évoqué une opportunité de transformation dont peuvent chercher à se saisir les responsables des organisations. Il est par exemple notable de constater que la réflexion stratégique elle-même n'est plus — et de longue date — l'affaire du seul sommet hiérarchique, mais s'ouvre à la mise à l'épreuve contradictoire d'attentes d'un nombre grandissant de leurs membres et d'audiences externes (Dutton, Ashford, O' Neill, Hayes, & Wierba, 1997; Gond & Mercier, 2006; Rouleau & Balogun, 2011; Torset, 2006; p. ex. Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011; Wooldridge & Floyd, 1990). Deuxièmement, les organisations ne sont pas uniquement des phénomènes où se déploient de nombreuses critiques. Elles contribuent aussi à cette extension de la critique lorsque leur raison d'être est celle de porter une transformation dans le monde social. On pourra citer par exemple ici les associations de patients qui se sont multipliées depuis les années 1990 pour dénoncer des scandales sanitaires. On peut également faire référence aux organisations portant la critique ciblée d'idéologies ou de configurations sociales dominantes comme le capitalisme (Del Fa & Vàsquez, 2019), ou le patriarcat (Martin, 1990). Ces dernières se sont en effet multipliées sous des traits plus ou moins formels et intégrés à des mouvements sociaux existants (p. ex. Schneiberg, King, & Smith, 2008; Zald & Ash, 1966). Elles constituent autant d'exemples démontrant que les organisations peuvent constituer de puissants instruments critiques qui participent au renouvellement de la réalité sociale.

Derrière l'apparente différence de ces phénomènes — et littératures académiques associées — que nous venons d'évoquer, ceux-ci nous renseignent en revanche tous bien sur la façon dont des acteurs façonnent et échangent des critiques pour produire des transformations de la réalité. Toutefois, alors que la critique est si commune celle-ci reste encore peu considérée en tant que telle par les études des organisations (voir pour exception Cloutier, Gond, & Leca, 2017). Une des raisons pouvant l'expliquer est que

ce terme, pâtissant d'une forte ambiguïté sémantique du fait de son usage abondant dans le langage courant doublé d'une connotation négative, est susceptible de repousser l'intérêt du chercheur ou de la chercheuse qui pourra alors lui préférer des termes plus consensuels ou stabilisés. Pourtant, certaines perspectives théoriques déjà existantes dans le paysage des sciences sociales permettraient de corriger ces difficultés, pour élever la critique dans et à travers les organisations au statut d'un objet de recherche et d'un champ de connaissances crédible et prometteur. C'est le projet de cette thèse.

Dans cette perspective, le cheminement que nous proposons à la lectrice ou du lecteur se compose de huit parties. D'abord, nous développons plus amplement la motivation empirique que nous venons brièvement de présenter dans la **Partie 1**. Sur cette base, nous proposons dans une **Partie 2** de définir conceptuellement la critique et concluons par notre problématique. Le raisonnement associé à cette partie est composé de trois chapitres. Le premier chapitre a tout d'abord pour objectif de motiver et positionner notre objet de recherche qui est la critique. Pour cela, nous identifions deux types d'approches dans les études des organisations. Le premier type regroupe les approches qui s'intéressent à la *stabilisation de la réalité*, c'est-à-dire celles qui s'intéressent à la façon dont les acteurs parviennent à maintenir une action coordonnée se passant relativement d'explications en dépit des événements qu'ils peuvent affronter. On pourra citer l'exemple typique des approches pratiques qui mettent l'accent sur la dimension routinière et implicite de l'action organisée (Nicolini, 2013; Reckwitz, 2002). Pourtant, il est bien aisé de constater qu'il existe un grand nombre d'autres situations où les acteurs questionnent ce qu'ils prenaient jusqu'alors comme « allant de soi » (Schütz, 1998). De là, un second type d'approches apparaît, s'intéressant à la *transformation de la réalité*. Tout d'abord, c'est assez naturellement que nous associons à ce type l'approche du *sensemaking* (Weick, 1995). Toutefois, celle-ci nous semble insatisfaisante pour l'étude de notre objet. Ceci pour deux raisons. D'abord, parce qu'elle repose sur l'hypothèse problématique que les individus chercheraient nécessairement à atteindre un même état final à partir de différents points de départ (Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008). Or, on constatera que bien souvent les acteurs, même ceux qui sont formellement engagés dans des rapports de coordination, font monter au premier plan de leurs interactions leurs désaccords en s'échangeant publiquement des critiques. D'autre part, parce que cette approche fait peu de cas des capacités inégales entre ces acteurs, qu'elles soient liées par exemple à leur position dans l'organisation ou à quel qu'autres attributs (Mills & Helms Mills, 2017; Tourish

& Robson, 2006). De là, nous entrevoyons alors la possibilité d'une nouvelle approche pouvant participer à une meilleure compréhension des organisations et qui constitue notre objet de recherche principal : la critique (Boltanski & Thévenot, 1999). Nous distinguons la critique de la simple production de nouvelles significations de la réalité — soutenue par la perspective du *sensemaking* — par le fait que la critique est portée par des acteurs minorés, qu'elle est orientée vers un projet de transformation des attentes qui soutiennent cette dernière qui ne va pas de soi, et tournée vers le futur. Pour définir la critique, nous avons recours dans le second chapitre de cette Partie 2 aux outils conceptuels forgés depuis une quarantaine d'années par la sociologie pragmatique de la critique (« SPC » désormais), en particulier par Luc Boltanski (Boltanski, 1990a; 2009; Boltanski, Darré, & Schiltz, 1984). Ce courant sociologique, qui jouit déjà d'une reconnaissance académique dans plusieurs autres branches des sciences sociales fait l'objet d'un intérêt grandissant dans les études des organisations, en particulier depuis la traduction en langue anglaise de ses principaux travaux à partir de la moitié des années 2000 (Cloutier et al., 2017; voir Jagd, 2011). Ce courant a pour originalité d'avoir creusé un sillon inédit entre théories critiques de l'émancipation, philosophie politique, et phénoménologie. Cela a permis de prendre au sérieux les capacités ordinaires des acteurs — et donc pas uniquement des élites intellectuelles — à mener des critiques, en rendant compte de types d'arguments permettant de les justifier (Boltanski & Thévenot, 1991), de leurs opérations (Boltanski & Thévenot, 1991), de leurs frontières (Boltanski, 1990b) et aussi de leurs freins (Boltanski, 2009). Les études des organisations ayant recours à cette tradition ont par exemple montré sur quels types d'arguments les critiques dans et à travers les organisations reposent, par exemple lors de controverses (Patriotta, Gond, & Schultz, 2011; p. ex. Taupin, 2012). Plus avant, elles ont mis à jour la façon dont ces critiques sont réglées, notamment à travers la forme « compromis » (Daigle & Rouleau, 2010; Demers & Gond, 2019; Oldenhof, Postma, & Putters, 2013), mais aussi évitées (Taupin, 2012), voire empêchées (Daudigeos, Edwards, Jaumier, Pasquier, & Picard, 2019; Gond, Leca, & Cloutier, 2015). On observera donc que ces travaux se concentrent sur des critiques déjà formées et exprimées publiquement. Cela revient alors à considérer implicitement que les acteurs seraient spontanément munis d'arguments bien constitués leur permettant d'entrer dans un rapport rationnel de négociation pour faire accepter leurs critiques. Cette hypothèse est embarrassante, car de fait ces travaux laissent dans l'ombre la façon dont ces mêmes acteurs construisent leurs critiques (Dionne, Mailhot, & Langley,

2018; voir pour exception Gond, Barin Cruz, Raufflet, & Charron, 2016). Il faudrait se demander ce qui les pousse à sortir de leur « réalisme » (Boltanski, 2009) pour critiquer, mais aussi la façon dont ils le font, quand bien même ils ne seraient pas incités à le faire a priori par manque de ressources. Par ailleurs, la possibilité de construire une critique apprêtée à sa publicisation ne dépend rarement que d'un seul individu (Dobry, 1983). On peut penser plus raisonnablement qu'une critique ne peut pas aller loin si celui ou celle qui la porte initialement ne parvient pas à trouver d'autres individus qui le ou la suivent (Boltanski, 1990b), et donc qu'elle dépend la plupart du temps de la façon de la mise en commun plusieurs individus à mettre en commun par plusieurs individus de leurs doutes vis-à-vis de leur expérience de la réalité quotidienne. De fait, enfin, il y a fort à parier que cet enrôlement et cet enroulement collectif autour de la critique ne sont pas immédiats et qu'il faut du temps avant que les acteurs ne choisissent après avoir ouvert les yeux sur la réalité, de construire et publiciser leurs critiques. Ces éléments laissent alors entrevoir un nouveau sillon à creuser pour les études des organisations s'intéressant à la critique à partir de la SPC. Telle est l'entreprise de cette recherche doctorale. Premièrement, si nous envisageons tel que nous l'avons fait une critique comme un phénomène temporel, il faut alors se demander (a) quel peut être son point de départ. Deuxièmement, si nous envisageons aussi la critique comme un phénomène collectif, il faut alors se demander (b) comment plusieurs acteurs s'unissent autour d'elle et la portent publiquement. Troisièmement (c) il faut enfin se demander quelles difficultés jalonnent ce processus, et la façon dont les acteurs qui la portent y répondent. Sur la base de ces éléments, nous nous proposons la problématique suivante : **comment des critiques émergent, se développent, et produisent des transformations dans ou à travers des organisations ?**

Dans la **Partie 3** de cette recherche, nous traduisons cette problématique sous la forme d'un cadre conceptuel qui servira de base pour les enquêtes empiriques de cette thèse (i.e. parties 5, 6 et 7) d'une part, puis pour la discussion (i.e. partie 8) des travaux existants à partir des résultats de ces enquêtes d'autre part. Nous proposons donc dans le premier chapitre de cette Partie 3 de définir quel pourrait être ce parcours de la critique dans et à travers les organisations. Après avoir en proposé une première définition générale, nous puisons dans les concepts forgés par la SPC ainsi que dans les traditions phénoménologiques (Schütz, 1962; Weick, 1985) pour proposer un cadre conceptuel articulé autour du ternaire suivant. Tout d'abord, comme l'ont déjà montré plusieurs traditions phénoménologiques dans les sciences sociales, les transformations

de la réalité ne peuvent advenir qu'à travers un événement de rupture qui en interrompt l'évidence (Weick, 1985). Nous appellerons une telle interruption (a) une *brèche* pour matérialiser le point de départ de la critique. Deuxièmement, celle-ci pour se développer doit s'appuyer sur des explications, car il n'y a jamais d'événements dont le sens s'imposerait de lui-même. Sans quoi, il est difficile de concevoir qu'une quelconque critique puisse « embrayer » sur la réalité et aboutir à la transformation sans recours à la violence (Boltanski, 2009). Nous appellerons ce moment (b) le *développement* de la critique. Nous proposerons enfin la notion (c) d'*accord* (Boltanski & Thévenot, 1991), c'est-à-dire ce qui marque la reconnaissance de la prétention de la critique par ses audiences à transformer la réalité pour marquer sa clôture. Enfin, un autre élément pourtant peu développé dans les travaux de la SPC nous semblait particulièrement saillant pour comprendre comment se forme une critique. Il se trouve que sa formulation est solidaire d'une opération langagière (Boltanski, 2009) qui est selon nous de nature narrative (Doïdy, 2014), ce que les œuvres de fiction ne sauraient que trop démontrer (Boltanski, 2012). Afin de saisir ce parcours de la critique dans et à travers les organisations, nous proposons dans les deux chapitres suivants de cette Partie 3 une approche narrative de la critique. Après avoir présenté une définition consensuelle de ce qu'est un récit puis les différentes façons dont ce concept est mobilisé dans les études des organisations, nous soulignons dans le second chapitre qu'un récit constitue bien davantage qu'une simple et pure description de la réalité. En effet, par son pouvoir de configuration un récit constitue une action qui peut transformer des attentes soutenant la réalité quotidienne dans les organisations et plus largement dans le monde social (Bruner, 1991; Ricoeur, 1990; Zilber, 2009). En effet, les récits devenus au fil des siècles non seulement une technologie interprétative de référence dans la plupart des civilisations, mais aussi un puissant vecteur de critiques depuis la littérature, à l'image du roman réaliste français du XIXe siècle, les sciences sociales, et plus largement depuis un grand nombre d'acteurs du monde social comme dans le cadre de mouvements sociaux (p. ex. Davis, 2002).

Une fois cette approche narrative de la critique dessinée, nous exposons dans la **Partie 4** le canevas de cette recherche. Le premier chapitre introduit les trois enquêtes qualitatives de cette recherche qui se présentent sous la forme de projets d'articles. Nous présentons en particulier leur articulation avec la motivation empirique (i.e. Partie 1), théorique (i.e. Partie 2), ainsi qu'avec le cadre conceptuel proposé (i.e. Partie 3). Le second chapitre présente enfin à partir de la SPC sept principes

méthodologiques tirés notamment des traditions pragmatiques qui ont présidé à nos trois explorations empiriques.

Les parties précédentes donnent l'impulsion nécessaire aux trois enquêtes qualitatives de notre problématique suivantes qui feront l'objet des **parties 5, 6, et 7**. Chacune de ces explorations fait l'objet d'un projet d'article. Chacun de ces projets empiriques prendra pour objet un processus d'élaboration d'une critique couvrant l'un ou l'autre des niveaux d'analyse que nous avons distingués dans la motivation empirique (i.e. la critique *dans* et *à travers* les organisations). Le *projet n° 1* (i.e. partie 5) se concentre sur la critique dans les organisations, considérant comme nous l'aurons vu que se déploient et se confrontent dans ces dernières de multiples critiques qui participent à leur transformation. Ce projet s'intéresse au processus d'*Issue Selling* (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001), qui décrit la façon dont des acteurs dans l'organisation (appelés « vendeurs »), percevant un événement avéré ou potentiel qu'ils jugent stratégique (i.e. opportunité ou menace pour la survie de l'organisation), mais qui rompt avec les attentes définies par la stratégie existante, parviennent à faire reconnaître la valeur stratégique de cet événement à celles ou ceux qui disposent dans l'organisation du pouvoir de décision (appelés « cibles ») (Dutton et al., 2001). À partir d'une enquête qualitative fondée sur 42 entretiens avec des managers intermédiaires appartenant à des organisations de divers secteurs d'activité, ce projet montre que les vendeurs font reconnaître à leur cible la valeur stratégique d'un événement en construisant et portant à leur attention un récit. Nous montrons que ce récit est construit, depuis l'apparition d'un événement déclencheur jusqu'à la reconnaissance de sa valeur stratégique par le décideur à travers deux régimes : (a) « l'élaboration incrémentale du récit » (i.e. les situations informelles de construction du récit à partir d'une pluralité d'autres récits tels qu'un bref échange de mail) et (b) « l'interprétation du récit en une problématique stratégique » (i.e. les situations conventionnelles de mise à l'épreuve de ce récit bien formé telles qu'un comité de pilotage). Nous mettons enfin en évidence le fait que celles et ceux qui mettent en forme et portent l'événement à la connaissance du décideur mènent trois opérations pour passer du premier au second régime : (a) associer des intérêts, (b) monter en portée, et (c) illustrer leur récit. Le second et le troisième projet se concentrent quant à eux sur la critique à travers des organisations, considérant comme nous l'avons dit que celles-ci peuvent constituer en tant que telles des instruments critiques qui participent à la transformation de la réalité. Le *projet n° 2* s'intéresse à la résistance organisationnelle à la stigmatisation. La

stigmatisation décrit la façon dont des individus se voient dévalués et empêchés d'accéder à la réalité quotidienne en raison d'un ou plusieurs de leurs attributs plus ou moins visibles qui contreviennent à des attentes largement partagées qui soutiennent cette réalité, tels qu'un handicap physique ou mental, ou une certaine identité sexuelle ou de genre (voir Goffman, 1963). Ces individus ne sont pas néanmoins passifs et peuvent se regrouper dans le cadre d'organisations et formuler une critique pour se protéger des conséquences négatives de leur stigmat. Dans le cadre de ce projet, nous nous intéressons en particulier à la façon dont de telles organisations construisent un récit pour tenter de concilier les attentes de leurs membres stigmatisés qu'elles cherchent à protéger et celles de leurs audiences externes (p. ex. opinion publique, partenaires financiers potentiels, institutions...) qui peuvent les accuser de favoriser de la sorte une déviance sociale. Dans le cadre d'une enquête qualitative menée sur trois années et mêlant entretiens semi-directifs, observations et documents d'archives, nous étudions un projet d'habitat partagé pour seniors LGBT en France. Nous montrons que ces organisations construisent un récit leur permettant (a) de fédérer leurs membres à partir de leurs expériences singulières autour d'un projet organisationnel commun (i.e. un habitat partagé), et (b) de justifier ce projet sur le plan culturel et moral vis-à-vis des audiences externes (i.e. une stigmatisation principalement exprimée sous la figure du « communautarisme »). Nous montrons que la poursuite simultanée de ces deux objectifs menace cependant l'organisation d'être rejetée à la fois par ses membres et externes. Nous mettons alors en lumière trois médiations narratives mobilisées par l'organisation pour concilier cette tension. Le *projet n° 3* enfin explore le processus de formation d'un scandale. Un scandale est le processus conduisant à la condamnation unanime par l'opinion publique d'une transgression commise dans le monde par un acteur social (Adut, 2005). Il peut être défini comme la scène d'un procès (Boltanski et al., 1984) dans la mesure où il implique différents actants : un ou plusieurs accusés (i.e. organisations à l'origine de la transgression), victimes, accusateurs (pouvant inclure la victime) et juges (l'opinion publique ou encore l'institution judiciaire). En focalisant son attention sur les relais de l'accusation (i.e. médias) dans la compréhension de la dynamique de diffusion du scandale (voir Roulet, 2018), ces travaux ont en effet et étrangement laissé dans l'ombre le rôle et les capacités d'action des victimes ou de leurs porte-paroles, ces derniers prenant souvent la forme d'organisations (p. ex. ONG, associations de patients...). Ce projet d'article propose donc de prendre en compte ces organisations en examinant la façon dont elles contribuent à faire scandale. Dans ce

projet, nous nous intéresserons au scandale du Levothyrox®. Nous montrons que la façon dont ces organisations construisent des récits critique à partir de réseaux d'intrigues suffisamment générales pour pouvoir capter l'attention cruciale du grand public. Enfin, nous mettons en exergue le rôle de différents acteurs producteurs de vérités légitimes dans la production du scandale tels que les institutions judiciaires et scientifiques.

Ces trois projets nous mènent enfin dans une **Partie 8** à discuter leurs résultats à partir de notre problématique, et au-delà de leurs champs de littérature spécifiques (i.e. *Issue Selling*, stigmatisme organisationnel et scandales). Nous proposons dans ce cadre deux ensembles de contributions. Le premier chapitre de cette partie propose trois contributions aux travaux des études des organisations mobilisant la SPC. Dans ce chapitre, nous nous attarderons également sur les perspectives qui nous semblent prometteuses d'explorer dans le cadre de recherches futures. Nous contribuons tout d'abord à mieux comprendre ce qui déclenche d'une critique, c'est-à-dire le moment où les acteurs sortent de leur expérience de la réalité quotidienne pour la questionner. Comme les traditions phénoménologiques l'ont déjà fait remarquer, la critique part de « brèches » au niveau individuel. Ces brèches sont créées par des événements de ruptures (Boltanski, 2009; Weick, 1993) qui rompent avec des attentes. Cependant, contrairement aux travaux de la SPC dans les études des organisations, nous montrons que de telles brèches ne se placent pas d'emblée sur le plan des grands systèmes d'attentes morales tournées vers le bien (voir aussi Boltanski & Thévenot, 1991; Forst, 2017; Rambaud, 2009). De telles attentes de « longue portée » (2013) ne constituent donc pas le premier et le seul moteur la critique. Les brèches viennent au contraire ébranler le plan de plus courte portée que nous dirons du désir de « vie bonne » pour soi-même et avec les autres (Ricoeur, 1990, p. 208). Ce désir rassemble des attentes comme celle de vivre en bonne santé comme le montre le projet n° 1, celle de vivre entouré d'une communauté aimante de proches comme le montre le projet n° 2, ou plus largement celle de mener des projets professionnels comme le montre le projet n° 3 (Breviglieri, 2012; Thévenot, 2006). On pourrait qualifier ces attentes d'existentielles, car elles soutiennent le sentiment intime de pouvoir agir ou continuer à agir confortablement dans la réalité au sein des organisations, ou à travers elles dans des contextes plus larges. Nous montrons aussi que de telles brèches ne condamnent pas les individus à rester dans leur état d'ébranlement, mais qu'elles enclenchent une dynamique collective de mise en intrigue qui va mener la critique vers son

développement. C'est alors que nous qualifions ces brèches d'« impulsions éthiques » de la critique. Cela nous amène à une seconde contribution qui décrit la façon dont une critique se développe autour d'un groupe d'acteurs jusqu'à sa publicisation vis-à-vis d'audiences externes dans une organisation (i.e. projet n° 1) ou à travers elle (i.e. projets n° 2 et n° 3). Nous montrons qu'une critique se développe à travers deux « espaces relationnels » (voir aussi Bucher & Langley, 2016; Mair & Hehenberger, 2014, p. 1174) que nous appelons ses « coulisses » et sa « scène ». Dans les « coulisses », la critique se construit autour de la brèche de façon rhizomique où de multiples récits fragmentaires et individuels sont collectés et recoupés dans le cadre de dispositifs physiques ou numériques de mise en commun tels que des groupes de paroles ou des forums. Dans la « scène », la critique est au contraire présentée à des audiences externes sous la forme d'un récit articulé autour d'une intrigue dans le cadre de dispositifs officiels de mise à l'épreuve. Ces audiences sont essentielles, car elles disposent d'un pouvoir de sanction vis-à-vis de la critique, comme l'octroi de ressources nécessaires pour traduire la transformation qui est réclamée par celles et ceux qui la portent. Contrairement à la majorité des travaux de la SPC qui se sont concentrés sur la « scène » pour explorer diverses gammes de « coups » (Dobry, 1983) échangés entre critique et réponses à la critique (Dionne et al., 2018; p. ex. Gond, Demers, & Michaud, 2017), les coulisses mettent notamment en évidence que la façon dont une critique parvient à acquérir la consistance nécessaire à sa publicisation ne passe ici encore uniquement et d'emblée par la généralisation sur le plan d'attentes morales. Cependant, nous montrons que la critique s'affronte aussi à plusieurs menaces dans son cheminement du plus intime vers le plus public qui peuvent ultimement mener à son délitement. Nous nous inscrivons dans la continuité des travaux émergents (Taupin, 2012) nous mettrons à jour trois de ces menaces et les continuités qui existent entre elles. Nous appelons la première menace le *tropisme moral* pour décrire l'évaluation de la critique qui peut être faite depuis la scène par des audiences externes à partir d'attentes morales abstraites et largement partagées, mais qui sont découplées de l'expérience des acteurs qui portent une critique. Ces évaluations tendent alors à présenter la critique comme nulle et non avenue, voire même comme scandaleuse. De là découle une seconde menace que nous appelons le *repli éthique* de la critique. Celle-ci désigne le fait que certains membres qui portent la critique peuvent depuis les coulisses répondre au tropisme moral en fondant en nature les nouvelles attentes qu'ils portent. En d'autres termes, la critique dévie vers la simple réclamation inversée des attentes par lesquelles elle se voit niée. De cette menace

découle celle de la *violence interne et externe*. La première traduit l'aliénation et l'enfermement de tout ou partie de celles et ceux qui portent la critique dans des formes organisées autoritaires. La seconde traduit un mouvement vers les audiences externes de la critique pouvant courir du ressentiment à la vengeance, en passant par la stigmatisation¹. Cela mène à la menace ultime du *délitement* que traduisent les tensions, les souffrances — à l'image du « *burn-out* militant » bien connu de nombreux mouvements associatifs (p. ex. Fillieule, 2001) — et ultimement le désengagement des individus vis-à-vis de la critique et du mouvement collectif qui la porte. Cependant, nous montrons aussi que les acteurs qui portent des critiques dans et à travers les organisations peuvent prendre conscience de ces menaces et tenter d'y apporter des réponses pour les prévenir ou en apaiser les effets. Nous en identifions trois. D'une part, nous relevons (a) le recours à *l'ambiguïté stratégique*, qui consiste à présenter dans un même récit des visages différents de la critique répondant à la pluralité, parfois contradictoire, des attentes des membres qui la portent, mais aussi des audiences externes qui la reçoivent (voir Eisenberg, 1984). Nous relevons deuxièmement que, face au risque de repli éthique, les acteurs peuvent faire preuve de (b) *réflexivité morale*, consistant à débattre depuis les coulisses des attentes morales portées par les audiences externes de la critique pouvant mener au tropisme moral. Troisièmement, nous identifions que, face à cette menace, (c) les acteurs peuvent rechercher une *sensibilisation éthique* des audiences externes, consistant à leur faire voir les vulnérabilités concrètes introduites par les « brèches », sans nécessairement les justifier sur le plan moral, par exemple, à travers des témoignages individuels ayant émergé en coulisses. Nous soulignons aussi le rôle clé de deux types d'acteurs dans la conduite de ces médiations, à savoir les « portes paroles » (voir aussi Akrich, Callon, & Latour, 2006), et les « alliés » (voir aussi Goffman, 1975). Enfin, et en plus des contributions à notre modèle conceptuel, nous proposons à partir des projets n° 2 et n° 3 le concept d'*organisations tierces*, qui nous semble pouvoir rassembler les diverses formes d'organisations portant des critiques telles que organisations alternatives (Del Fa & Vàsquez, 2019) et féministes (Martin, 1990), l'activisme externe (Briscoe & Gupta, 2016), et les organisations des mouvements sociaux (Davis, McAdam, Scott, & Zald, 2005; Zald & Ash, 1966). Le terme *tiers* nous permet d'insister sur le lien que

¹ On pourra prendre ici l'exemple de la période de la « Terreur » durant la Révolution française entre 1792 et 1794 où, au nom des principes des Lumières, plus de 100 000 incluant des civils de tous âges et sexes furent exécutés ou massacrés.

représentent ces organisations entre les faces éthiques et morales de la critique que nous avons présentées précédemment. Ces organisations constituent à la fois des refuges où les individus peuvent restaurer leur sentiment d'humanité ébréché par certains événements de rupture (p. ex. la stigmatisation ou une erreur médicale) en collectivisant leurs expériences et en créant quelque chose comme un sentiment d'exister en commun. Cependant, nous montrons que c'est depuis de telles « cabanes » (Clément, 2020, p. 8; Macé, 2019) et notamment grâce au travail de leurs porte-paroles, que ce sentiment peut d'autre part être réinvesti sur la scène publique pour transformer les attentes morales à l'origine de leur exclusion. Elles sont donc des lieux de transition de la passivité à l'activité, où se joue le vieux paradoxe de la force dans la faiblesse ; où la capacité critique se construit avant de s'exercer. Ces organisations sont donc essentielles à toute vie sociale, car elles créent les conditions de nouvelles capacités d'identification, de réflexion et de mobilisation, venant jeter sur ses faces sombres un éclairage inédit (Goffman, 1963)². Le second chapitre de cette Partie 8 contribue aux études des organisations mobilisant plus largement les approches narratives en tant que cadre théorique (Boje, 2008; Gabriel, 2000; Giroux & Marroquin, 2005; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). Étudier la formation de récits organisationnels dans le contexte de processus critiques contribue à montrer comment des récits organisationnels (Abolafia, 2010; Fincham, 2002) non seulement supportent (Myrsiades, 1987) ou font évoluer (Chreim, 2005), mais aussi favorisent l'émergence de nouveaux groupes dans une organisation où au niveau organisationnel qui portent des attentes différentes des attentes partagées. Nous montrons spécifiquement dans ce travail doctoral que les récits organisationnels se forment à l'intersection d'une *voix intérieure* (orientation éthique) élaborée depuis les coulisses par une audience interne dont les voix multiples et fragmentées sont mises en intrigue pour façonner un point de vue commun (i.e. « nous »), et d'une *voix extérieure* impersonnelle (orientation morale) élaborée pour la scène où des audiences externes le recevront et l'évalueront depuis des attentes morales de longue portée ancrée dans un contexte culturel donné (Aaltio Marjosola, 1994; Fenton & Langley, 2011; Loseke, 2007). La description de cette « infrastructure narrative » (Deuten & Rip, 2000, p. 69) relativise en creux l'opposition désormais canonique entre les approches narratives que nous avons appelées « constructivistes »

² Ces organisations pourraient être rapprochées en ce sens du concept d'hétérotopie (Foucault), c'est-à-dire des « contre-espaces » de la déviance (Foucault, 2009, p. 24), lieux de « contestations mythiques et réelles de l'espace où nous vivons » (Foucault, 2009, p. 25).

et « déconstructivistes » (voir pour exception Cunliffe & Coupland, 2012) dans la Partie 3 de cette recherche doctorale. Le contexte de construction d'une critique dans ou à travers une organisation offre une perspective unique qui met en évidence que ces approches ne sont pas exclusives et opposées, mais qu'elles se déploient dans des espaces relationnels liés que sont la « scène » et les « coulisses ». Il ne s'agit pas uniquement de deux conceptions narratives, mais de deux façons de construire des récits qui trouvent une continuité dans l'expérience problématique de la réalité quotidienne menant les acteurs à développer des critiques.

Dans le troisième et dernier chapitre de cette partie, nous présentons un texte d'épilogue puis des implications managériales pour cette thèse.

Partie 1. La généralisation de la critique comme vecteur de transformation dans et à travers les organisations

Avant de justifier théoriquement notre objet dans la Partie 2 et de proposer un cadre conceptuel pour l’appréhender dans la Partie 3 de cette thèse, il nous semble important de dire en quoi la critique est un objet d’intérêt et néanmoins ignoré des études des organisations. Dans le premier chapitre, nous montrerons en effet que la critique n’est plus une action réservée à une élite intellectuelle comme le philosophe ou le scientifique, notamment sous l’influence du projet des Lumières, et de plusieurs transformations institutionnelles et sociales. Dans un second chapitre, nous montrerons enfin que les organisations ne sont pas étrangères à ce mouvement de propagation, non seulement parce qu’elles sont traversées par des critiques, qu’elles cherchent à les valoriser ou non, mais aussi parce qu’elles peuvent constituer des instruments critiques dans le monde social, par exemple dans le cadre de mouvements sociaux qu’elles peuvent contribuer à développer.

Chapitre 1. La généralisation de la critique dans le monde social

Dans la première section de ce chapitre, nous montrerons que la critique a d'abord été une action conçue par et pour certains acteurs spécialisés dont nous distinguerons deux figures consécutives dans l'histoire : le philosophe puis le scientifique. Cependant, comme nous l'expliquerons dans une seconde section, la critique n'a plus été au fil des siècles le privilège de tels acteurs. Elle s'est en effet propagée dans le corps social à d'autres catégories de populations pour finalement devenir le processus par lequel une société découvre la valeur active de la pensée et du jugement face à une tradition, c'est-à-dire sa capacité à prendre la réalité pour objet et à la transformer. Nous verrons que trois vecteurs expliquent cette expansion : le projet intellectuel des Lumières, la massification de l'enseignement, et le développement des sciences sociales. L'émergence de critiques à grande échelle à partir du XVIII^e siècle, en particulier les grandes révolutions populaires américaine et française, constitue la matérialisation historique à la fois inaugurale et emblématique de cette expansion. Cette généralisation se poursuit de nos jours sur diverses thématiques comme la préservation de l'environnement, les libertés des minorités sexuelles et de genre, ou encore sur la colonisation ou l'esclavage dont les études des organisations cherchent à se saisir (p. ex. George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016).

I. La critique, une action réservée à une élite intellectuelle ?

La critique s'est historiquement constituée comme une façon de produire un savoir qui était réservée à deux types d'acteurs spécialisés dont les figures sont apparues successivement au cours de l'histoire : le philosophe puis le scientifique. Ceci a installé une coupure entre deux catégories d'individus : des acteurs actifs et critiques d'un côté, et de l'autre des agents passifs et non critiques, renvoyés sur le plan de la nécessité informelle du quotidien.

I.1. L'éthos de l'intellectuel souverain : Du philosophe...

La critique telle que nous la définirons trouve sa source dans les différentes traditions rationalistes. Celles-ci commencent dès le premier geste philosophique du

monde occidental, celui de la Grèce antique. Une poignée de philosophes, aujourd'hui bien connus, affirmaient alors que les discours établis par tradition tels que les mythes étaient des vecteurs d'illusion, et qu'il était nécessaire de s'en défaire en les mettant à l'épreuve. Par ce geste, cette période a jeté la base « critico-sceptique » de notre modernité (Collette-Cucic, Gavray, & Narbonne, 2019, p. 9) qui sera ensuite approfondie par les philosophes romains puis par ceux des Lumières, une période charnière sur laquelle nous reviendrons d'ailleurs plus longuement lorsque nous proposerons une première définition de la critique.

Toutefois, cette position de l'observateur critique n'était pas considérée par ces penseurs comme l'affaire et la compétence de tout un chacun. Elle relevait d'une certaine sorte d'individus : le philosophe. Ce point est d'importance, car on touche ici une conception de la nature humaine qui perdure encore dans notre modernité. Nettement développée chez Aristote, cette conception suppose que deux sortes d'individus doivent être distinguées. D'un côté, il y aurait les êtres actifs — parmi lesquels se trouvent le philosophe — qui seraient les seuls à même de percevoir la réalité telle qu'elle serait vraiment et donc à y agir et la transformer en conscience par la pensée, le commandement, ou le conseil de ceux l'exercent. En somme, il y aurait celles et ceux qui seraient du côté de l'histoire. De l'autre, il y aurait une autre sorte d'êtres, des êtres passifs, qui seraient situés dans l'illusion et le régime de la nécessité, condamnés à suivre le cours de cette histoire (voir Weil, 1946). Cet éthos de l'intellectuel-roi, placé en quelque sorte au-delà du delà, repose sur trois principes : une position privilégiée d'extériorité vis-à-vis de la réalité quotidienne (i.e. conférée notamment par son statut et le temps dont il dispose³), l'anticipation (i.e. de telles vérités se présentant comme nouvelles par rapport au présent ordinaire vécu de celles et ceux passivement empêtrés dans la nécessité), et finalement la génialité (i.e. capacité à établir des vérités déjà bien formées). On retrouve une telle perspective dichotomique y compris dans certaines théories de l'émancipation comme chez Marx séparant des individus capables et incapables. En partant d'un tel écart (de l'inégalité des acteurs pour postuler leur égalité dans les théories critiques), le philosophe-roi se construit une position d'avant-garde qu'il peut investir du rôle de pédagogue dont la charge est d'éclairer les masses (Rancière, 2008).

³ On pourra d'ailleurs noter que le terme *skholè* en grec signifie « temps libre » qui rend possible « un rapport libre et libéré des urgences du monde » (Bourdieu, 1997).

I.2. ... à la figure du scientifique moderne

Cette rupture entre ces deux classes d'êtres ne s'est pas limitée à l'Antiquité, mais s'est maintenue au cours des siècles et continue de teinter nos représentations collectives. Elle a pu perdurer en particulier avec la naissance du rationalisme moderne à partir de la fin de la Renaissance qui a vu émerger une nouvelle figure de l'investigateur en chef des vérités autrefois réservée au philosophe : celle du scientifique. Cette fois-ci, le dire-vrai était formulé à partir de procédures et principes spécifiques dont le principal celui de la vérification-falsification et qui pouvait être élargi à tous les domaines du vivant (sciences naturelles, art, littérature, histoire...). Cette coupure a pu être par ailleurs renforcée du fait que cette nouvelle classe d'acteurs s'est saisie des institutions universitaires pour asseoir sa position différentielle et le privilège de son point de vue vis-à-vis d'autres formes de production de savoirs. On pourra citer le cas de la *société*, devenue non pas seulement un sujet d'action, mais aussi un objet de savoir exclusif, rendu possible par l'institutionnalisation de la sociologie comme science à partir de la fin du XIXe siècle en France et en Allemagne (Joly, 2017; Kaufmann, 2017) et dont le projet était l'étude des faits sociaux et leurs régularités microsociales débordant la subjectivité des agents (notamment par distinction de la psychologie ou de la phénoménologie du sujet) (Thévenot, 2012). La sociologie s'est en effet largement construite sur l'opposition antique entre réalité et illusions (aussi appelées « idéologies », « prénotions », « représentations », ou encore « croyances » selon les courants). Entretienues par quelque chose comme un ordre social auquel les acteurs seraient assujettis, ces illusions constituaient alors le voile que le sociologue avait pour tâche de lever (Boltanski, 1990). Cette coupure revendiquée entre savoir critique-spécialisé élaboré par des acteurs en position de surplomb et savoir commun-illusionné des acteurs dits ordinaires constitue encore aujourd'hui l'éthos de référence dans les sciences sociales et qui n'est pas absent des représentations collectives (Bachelard, 1947).

I.3. Une coupure toujours présente dans les études des organisations

Au cours du XXe siècle et jusqu'à nos jours, les études des organisations continuent d'installer les organisations comme objet de savoir, que celles-ci soient envisagées comme des entités formelles ou des processus. Elles s'affairent encore à établir leur légitimité non seulement vis-à-vis des autres sciences sociales, en s'inspirant

pour un grand nombre d'entre elles des modèles et procédures propres aux sciences de la nature (Reed & Burrell, 2018). Couplé à d'autres dynamiques telles que l'intensification de la pression à la publication, cela a contribué à reproduire et approfondir une telle coupure dont on pense ici qu'elle contribue au peu d'effets de réalité produit par ces études, ce qui est de plus en plus discuté sur les plans épistémologiques et méthodologiques (Cunliffe & Pavlovich, 2021; voir par exemple Harley, 2019; Howard-Grenville, 2021; Tourish, 2019)⁴. Cette coupure alimente spécialement un manque de considération pour la façon dont les acteurs eux-mêmes se hissent en quelque sorte au niveau des chercheurs, c'est-à-dire dont ils formulent par eux-mêmes des critiques dans et à travers les organisations ou, pourrait-on dire autrement, dont ils théorisent le monde social qui les entourent et confrontent mutuellement la validité de leurs abstractions. On pourra trouver un exemple emblématique de ce manque avec le principal courant des études critiques en management, l'« École de Manchester » (Prasad, Prasad, Mills, & Mills, 2015). Ce courant ambitionne de regrouper « une série d'alternatives à la théorie dominante en management, avec pour perspective de transformer de façon radicale la pratique managériale⁵ » (Taskin & Willmott, 2009, p. 27) afin de « susciter l'émancipation des plus faibles » (Alvesson, 2008, p. 18 ; cité par Huault, 2009). Cette brève définition est intéressante parce qu'elle reflète bien d'une part la façon dont le chercheur se positionne vis-à-vis de la connaissance, s'attribuant le privilège de la traque et du dévoilement de la domination jusque dans l'intimité des conduites, sous les corps, les gestes, et les discours, et d'autre part la façon dont elle postule, en miroir, des sujets passifs, qui seraient nécessairement vissés à leur propre réalité et complices de leur propre domination. Alors même qu'elles s'appuient sur les critiques formulées par les acteurs dominés dans les réalités dans lesquelles ils sont plongés, on remarquera qu'elles ont tendance à écraser leurs capacités critiques en leur substituant des interprétations surplombantes en un sens « métacritiques » (Boltanski, 2009). On pourrait cependant s'étonner que les acteurs se donnent « tant de mal pour critiquer ou justifier si en dernière analyse, des forces à l'œuvre de façon inconsciente font tout le travail » (Boltanski, 2002, p. 280). Cette vision pédagogique du monde, nourrie par une

⁴ Nous reviendrons d'ailleurs sur ce point en Partie 4 pour tenter d'en tirer des enseignements méthodologiques quant à la manière de conduire les explorations empiriques qui composent cette recherche.

⁵ «Critical Management Studies (CMS) offers a range of alternatives to mainstream management theory with a view to radically transforming management practice» (citation originale) (Taskin & Willmott, 2009, p. 27)

épistémologie systématique du soupçon (Laville, 2015, p. 407) prend pour hypothèse des acteurs dupés et piégés par le « sens commun », et acceptant tels des « cultural dopes » (Garfinkel, 1978) une situation asymétrique de domination ou d'exploitation où toute résistance est renvoyée « à l'illusion » (Frère, 2015, p. 22). Ceci tend à occulter la façon dont les acteurs eux-mêmes, plongés dans des situations d'incertitude provoquées par l'irruption d'événements soudains, consignent leurs critiques, les mettent en forme, et parviennent, ou non, à les faire reconnaître, écartant ainsi un questionnement sur les conditions de l'émancipation (voir pour exception Huault, Perret, & Spicer, 2014)⁶. Ceci fera l'objet du cadre d'analyse que nous chercherons à construire dans les deux prochaines parties de cette recherche.

II. La propagation de la critique dans le monde social et dans les organisations

Des révolutions françaises du XVIII^e siècle, au mouvement féministe et ouvrier du XIX^e siècle, ou encore aux mouvements de libération sexuelle des années 1960, force est de constater que la critique n'est plus une capacité réservée à une élite intellectuelle. Ce mouvement s'est prolongé ces dernières années. Bien que ses effets de transformation de la réalité sociale aient pu être considérés comme limités, on observe en effet un retour de la critique sociale depuis les années 1990 (Boltanski & Chiapello, 1999). On pourra citer en France quelques exemples marquants comme l'opposition au projet de traité de constitution pour l'Europe en 2005, le mouvement contre le CPE en 2006 portée par le gouvernement de Villepin, ou encore la création de nouveaux partis à la gauche du Parti socialiste à la fin des années 2000 comme le Nouveau parti anticapitaliste et le Front de gauche en 2009 ou La France insoumise en 2016. Si certains marqueurs tels que la chute considérable du nombre de jours de grèves depuis les années 1970 (DARES, 2008) témoigne d'un essoufflement des formes d'organisations traditionnelles des mouvements critiques et semble contredire notre affirmation, cela ne doit pas masquer en contrepoint le renouvellement de ces formes, notamment grâce

6 Nous précisons que cette perspective majoritaire dans les CMS ne recouvre ni l'ensemble des théories critiques des sciences humaines et sociales, ni l'ensemble de CMS, dont les influences sont nombreuses et qui contribue à faire la richesse et le renouvellement des théories des organisations sur de nombreux plans. On citera comme exemple la tradition de l'émancipation dans les études des organisations (e.g. Huault et al., 2014) avec laquelle ce travail partage le fait de restituer aux acteurs leurs compétences critiques et de comprendre la façon dont celles-ci se forment et dont ils en font usage collectivement.

aux nouvelles technologies d'information et de communication. On pourra citer par exemple les mouvements de libération sexuelle et de genre comme #MeToo en 2019, ou encore #BlackLivesMatter en 2020, ou encore celui des Gilets jaunes qui se sont grandement appuyés sur les réseaux sociaux et qui ont provoqué de profondes transformations (voir Boyer, Delemotte, Gauthier, Rollet, & Schmutz, 2020). Comme nous le verrons plus en détail dans le chapitre suivant, les organisations n'échappent pas à ce phénomène de propagation. Non seulement en leur sein, mais parce qu'elles contribuent également à étendre le champ de la critique sociale en ce qu'elles peuvent lui fournir un support d'élaboration plus ou moins formel (p. ex. associations de lutte contre le réchauffement climatique, syndicats professionnels...).

Comment expliquer cette propagation de la critique? Pour ce faire, nous identifions trois dynamiques historiques et constitutives de notre « modernité réflexive » (Giddens, 1987) : l'avènement des Lumières, le développement des institutions d'enseignement, ainsi que l'essor des sciences sociales.

II.1. Les Lumières et le tournant politique de la critique : la critique comme action ordinaire de transformation de la réalité

Une première accélération dans la propagation de la critique à d'autres acteurs qu'une élite intellectuelle s'est opérée durant l'Antiquité romaine. En effet, l'extension de la citoyenneté à tous les Hommes libres⁷ de l'Italie puis de l'Empire romain (en 212 apr. J.-C.), mais encore la possibilité d'exprimer plus librement des opinions et des divergences dans les textes ainsi que son inscription dans le droit ont accéléré le passage à une société du dialogue où l'activité critique s'élevait progressivement au rang de discipline publique (Moatti, 1997).

Cependant, c'est dans un second moment décisif que la critique a prolongé drastiquement son expansion. Il s'agit de l'émergence du mouvement européen des Lumières (1650-1750). *Décisif* nous disions, car à cette période — aussi qualifiée d'« Âge de la Critique » (Foucault, 2008) — la philosophie ne cherchait plus seulement à penser la véritable nature de la réalité, mais aussi à affirmer ce à quoi cette réalité devait tendre (i.e. l'émancipation) et à provoquer les conditions de sa transformation vers ce

⁷ Il faut cependant préciser que les femmes restaient politiquement minorées et exclues de la majorité des droits associés à cette citoyenneté.

but (i.e. la critique). D'un exercice purement spéculatif, elle devenait normative. Provoquer de telles conditions consistait à fournir à tout un chacun et chacune les capacités suffisantes et nécessaires à sa propre émancipation. Le criticisme kantien (1962) a en particulier contribué à cette extension de la critique dans le corps social, en particulier du fait qu'il a grandement influencé de nombreuses traditions intellectuelles majeures comme celle de Michel Foucault (2008) ou plus récemment Judith Butler (2005). Repris en partie à Rousseau, le projet kantien reprend le projet aristotélicien de dévoilement de la réalité, par ailleurs fondateur du projet des sciences sociales comme nous l'avons souligné dans le premier chapitre. C'est ce que vient évidemment illustrer la métaphore de la « lumière », par opposition à l'ombre et ce qu'elle cache. Cependant, contrairement aux philosophes de l'Antiquité grecque, Kant affirme que ce dévoilement doit en particulier être placé au service de l'émancipation des individus d'une société qui s'y trouvent placés a priori dans un « état de minorité » (Foucault, 2008, p. 28). Les Lumières — toujours telles que pensées par Kant — portent ainsi l'idéal d'un individu qui se rend capable de défaire sa destinée sociale, c'est-à-dire de mettre à distance les déterminations qui s'actualisent malgré lui dans et par son expérience spontanée de la réalité (Schnapper, 2010). Ainsi, un grand nombre des systèmes philosophiques des Lumières comme le criticisme kantien ont été conçus plus ou moins explicitement comme des corpus de connaissances, mais aussi, et surtout comme des méthodes applicables. Cette mise en intersection entre projet intellectuel de dévoilement et de transformation politique s'est d'ailleurs prolongée dans plusieurs grandes traditions intellectuelles dites « critiques » telles que le marxisme au XIX^e siècle, l'École de Francfort au XX^e siècle avec Adorno et Horkheimer (Laville, 2015) qui grefferont au cœur même de leur projet intellectuel, une fonction politique assumée de transformation de la réalité en cherchant à montrer en quoi celle-ci ne permet pas aux individus qui y sont plongés, ou à certains d'entre eux, de réaliser pleinement les potentialités constitutives de leur humanité. Dans les théories des organisations, l'incarnation de la critique à la fois comme production spécialisée et action politique visant la transformation de la réalité est représentée par les *Études critiques en management*, plus communément appelées *Critical Management Studies* (CMS) dont nous avons dit un mot précédemment.

Ainsi, les Lumières ont fait basculer la critique d'une action spéculative et circonscrite à une élite sociale et intellectuelle, à une action politique et ordinaire à laquelle tout individu non seulement avait accès, mais se devait d'exercer

individuellement et collectivement au sein d'une société. Ainsi, les métaphysiques politiques échafaudées par les penseurs des Lumières ont fourni des matrices intellectuelles qui se sont avérées décisives dans la constitution des premières démocraties modernes occidentales, dont la Révolution française (1750-1830) et la guerre d'indépendance des États-Unis (1775-1783) constituent probablement les matérialisations historiques les plus marquantes (Israel, 2020)⁸. Il est par exemple un fait que les révolutionnaires français de la période 1780-1793 et ultérieure⁹ ont réfléchi la révolution dans les termes de la philosophie des Lumières du XVIIIe siècle, en reconnaissant cette dernière dans la révolution qu'ils étaient en train de faire.

II.2. Sur la transmission de la capacité critique : le rôle des institutions d'enseignement et l'institutionnalisation des sciences sociales

Par implication à ce que nous venons de dire, les penseurs des Lumières savaient qu'il leur fallait réfléchir aux conditions qui mèneraient à former une telle capacité critique dans le corps social pour qu'il puisse en faire usage par lui-même au profit de son émancipation. Ils savaient que la traduction politique de leurs idées, aussi éclairantes soient-elles, n'était pas possible sans leur transmission. Ainsi leur contribution ne s'est pas arrêtée à la production de méthodes critiques, mais s'est prolongée par d'abondantes réflexions sur la meilleure façon de transmettre ces méthodes. Ainsi, on voit qu'un grand nombre d'entre eux ont beaucoup réfléchi sur la notion d'*éducation* (de Locke, à Rousseau, en passant par Diderot¹⁰). Certains d'entre eux, bien que minoritaires, ont en particulier insisté sur le fait que la capacité à critiquer ne devait pas être le privilège d'une élite sociale car cela ferait courir le risque qu'elle en use et abuse stratégiquement pour se reproduire. Elle devait au contraire être ouverte à l'ensemble des individus d'une même société. « *[I]l serait absurde de condamner à l'ignorance les conditions subalternes de la société.* ». [...] « *Depuis le 1er ministre*

⁸ L'unicité et la performance de transformation du projet des Lumières doivent néanmoins être nuancées. Sur son unicité, en raison de la diversité des traditions intellectuelles et des contextes culturels que l'on rassemble parfois trop rapidement sous le même terme de « Lumières » (voir Israel, 2020). Sur sa performance enfin, car ce projet intellectuel n'a pas permis d'éviter voire a même pu contribuer à dissimuler certaines formes de dominations, comme la domination masculine, l'esclavage ou le colonialisme. Le sociologue Philippe Corcuff utilise par exemple le terme de « Lumières tamisées » pour rappeler ces contradictions et donc l'héritage encore partiel de ce projet.

⁹ Les derniers ayant mobilisé les Lumières comme critique de la « Terreur » qui a prévalu durant la première période.

¹⁰ Voir par exemple Martineau & Buysse (2016) pour une analyse détaillée de l'influence de la pensée de Jean-Jacques Rousseau sur les théories de l'éducation.

jusqu'au dernier paysan il est bon que chacun sache lire, écrire et compter [...]. » affirmait par exemple Diderot dans son *Plan d'une université ou d'une éducation publique dans toutes les sciences* (1775). De telles doctrines ont non seulement influencé plus ou moins explicitement de nombreuses théories de l'éducation (Blake et al., 2014), mais elles ont surtout accompagné de profondes transformations des institutions éducatives, notamment à partir du XIX^{ème} siècle, contribuant progressivement à faire de ces dernières le nœud critique dans la plupart des sociétés modernes. Trois mutations historiques que nous détaillons ci-après ont particulièrement accéléré la propagation de la critique et rendent compte de l'influence des Lumières dans ce processus : la valorisation de la capacité critique en tant qu'axiome pédagogique, la massification scolaire à l'ensemble des couches sociales (Diebolt, 1999), et le développement des sciences sociales.

Premièrement, le souci d'éducation s'est progressivement affirmé comme le préalable et le vecteur essentiel de la diffusion de la capacité critique dans le corps social. Ce souci consistait à la fois à transmettre des corpus de connaissances spécifique permettant aux individus de se fondre dans la réalité sociale (de la capacité à gérer des interactions au niveau primaire à des connaissances techniques liés à un projet professionnel dans le supérieur), mais aussi à doter les individus d'une capacité critique à partir de et sur ces connaissances. Les sciences de l'éducation ont par exemple montré que la capacité à critiquer chez les jeunes élèves est positivement corrélée à celle consistant à rechercher de l'information de façon autonome, à se coordonner au sein d'un groupe, ou encore à s'exprimer à l'oral devant un groupe (Astin, 1993 ; Tsui, 1999 ; cités par Tsui, 2002). Dans les domaines de l'enseignement primaire et secondaire, on ne compte plus ces dernières années les appels provenant des institutions concernées mais aussi des sciences de l'éducation (Abrami et al., 2008; voir Tsui, 2002), en France et l'étranger, à faire de la capacité à critiquer – dite aussi « esprit critique » – une « finalité majeure de l'école » (Ministère de l'Education nationale, 2016, p. 1) ainsi qu'un enjeu central des divers enseignements comme par exemple l'innovation (Shoop & Ressler, 2011). Ces appels se doublent par ailleurs d'une assise réglementaire forte¹¹ et de projets éducatifs dédiés à l'esprit critique. Un exemple récent en France est la création de « l'enseignement moral et civique » (Ministère de l'Education

¹¹ On notera en effet que le Code de l'éducation fait mention explicite, dès son Chapitre Ier, du développement de l'« esprit critique » comme principe général de l'éducation (voir Ministère de l'Education nationale, 2013).

nationale, 2021) visant à « amener les élèves à devenir des citoyens responsables et libres, à se forger un sens critique et à adopter un comportement réfléchi » (Article L312-5). Dans la continuité du projet des Lumières, on a vu récemment émerger de nouveaux dispositifs que l'on pourra qualifier de « sciences ouvertes citoyennes » (De Vaujany, Irrmann, & Bohas, 2019, p. 3). Elles participent à accélérer la propagation de la capacité critique, car ils réduisent les divisions classiquement établies par les institutions traditionnelles d'enseignement et de recherche entre production, diffusion et réception des savoirs. On pourra citer l'exemple des pédagogies « par la recherche » (De Vaujany et al., 2019) qui visent à transmettre aux étudiants et étudiantes pas seulement des connaissances, mais aussi les méthodes de la recherche en sciences sociales qui ont prévalu à l'élaboration de ces connaissances et qu'ils pourront mettre à profit dans leurs enquêtes futures. On observe aussi que les approches pédagogiques favorisent aussi de plus en plus la co-production des savoirs entre élèves et enseignants. On a vu aussi émerger en périphérie ou au croisement des institutions traditionnelles et de la société civile d'autres initiatives telles que les universités dites « populaires » ou « ouvertes » (Dartigues, 2012). On pourra encore mentionner aux États-Unis l'exemple la *Fondation pour l'esprit critique* (*The Foundation for Critical Thinking*) qui promeut « des réformes sociales et éducatives fondées sur l'esprit critique » et cherche à « aider les enseignants à améliorer leur enseignement »¹².

Deuxièmement, cette banalisation de la capacité à critiquer n'aurait pas été possible sans la structuration et l'ouverture progressive des institutions d'enseignement à l'ensemble des couches sociales (Diebolt, 1999). D'abord dans l'enseignement primaire et secondaire avec notamment la laïcisation de l'école et généralisation au XIX^e siècle¹³. C'est aussi le cas dans l'enseignement supérieur, depuis la première forme d'université dans la Grèce antique, en passant par son installation par l'Église catholique en tant qu'institution telle que nous la connaissons aujourd'hui dans ses grandes lignes au Moyen-Âge (Haskins, 1957), jusqu'à son développement au XX^e siècle où la part

¹² Voir : <https://www.criticalthinking.org/pages/our-mission/405>

¹³ En France, nous retiendrons trois textes législatifs : la loi Guizot du 28 juin 1833 instaurant un enseignement primaire public gratuit pour les enfants des familles pauvres qui a permis de doubler le nombre d'élèves en moins de cinq ans (Grew et al., 1984), la loi du 16 juin 1881 rendant l'école obligatoire à partir de 6 ans, puis la loi Jean Zay du 9 août 1936 prolongeant l'obligation scolaire jusqu'à 13 ou 14 ans.

d'étudiants et d'étudiantes dans la population générale a été multipliée par six entre 1960 et 2010 (Ministère de l'Éducation nationale, 2015)¹⁴.

Troisièmement enfin, l'institutionnalisation des sciences sociales au carrefour du XIXe et XXe siècle au sein des universités a grandement contribué à transmettre à d'autres acteurs que les intellectuels la capacité à critiquer (Janne, 2016). C'est en particulier le cas de la sociologie, définie par son projet même comme une science à large diffusion et appropriation (Bourdieu, 2002; Durkheim, 1904). Les connaissances sur la société élaborées dans les laboratoires par les chercheurs, sous l'effet des deux précédentes mutations, ont ainsi largement circulé dans le monde social, bien que souvent de façon moins précise, car les acteurs dits « ordinaires » — ceux dont le métier n'est pas celui de chercheur — disposent la plupart du temps de moins de temps et de méthode que les chercheurs. Ainsi, le chercheur en sciences sociales participe à la réalité sociale déjà construite par les acteurs, mais aussi du fait que les acteurs reprennent dans une certaine mesure ses énoncés pour développer leurs propres critiques. Les différents acteurs du monde social s'en saisissent, les interprètent, parfois les transforment, et les réutilisent pour former et examiner de façon les problèmes pratiques auxquels ils s'affrontent dans leur réalité quotidienne¹⁵ (Giddens, 1987). C'est le cas par exemple lorsqu'un décideur souhaite s'entourer d'experts pour réfléchir à un problème stratégique qui représente une opportunité qu'il faut saisir ou une menace qu'il faut parer. La réalité de la stratégie telle qu'elle se pratique encore aujourd'hui repose d'ailleurs très largement sur des méthodes et des dispositifs élaborés par des chercheurs qui sont enseignés dans des établissements d'enseignement supérieur, mais aussi relayés par des consultants dans des organisations ou des sociétés de formations professionnelles (Carton & Ungureanu, 2017). Dans le champ des connaissances sur les organisations, les universités et les écoles de commerce occupent une fonction spéciale.

¹⁴ On notera ici en conclusion de ce paragraphe que la réalisation du projet d'émancipation de l'école inspiré des Lumières reste toutefois encore partielle. Cela constitue un autre exemple, comme nous l'avons évoqué précédemment, de la réalisation encore partielle du projet des Lumières dans les sociétés modernes. Par exemple, le système scolaire français, qui s'appuie directement sur ces deux principes et revendique directement l'héritage des Lumières, parvient bien moins que les autres pays comparables à réduire les déterminismes sociaux (Le Noan & Reynié, 2014).

¹⁵ C'est par exemple ce qu'a bien montré Anthony Giddens (1987) à travers la notion de « double herméneutique » des sciences sociales, qui indique que le savoir du sociologue n'est jamais autre que le savoir actualisé des acteurs, par sa systématisation et son explicitation. Il se fait donc l'interprète attentif des capacités toujours renouvelées des acteurs à faire société, qui font eux-mêmes usage des savoirs critiques forgés qu'il a pu forger. Cette affirmation deviendra par exemple une hypothèse de travail centrale de plusieurs traditions de recherche comme les sociologies pragmatiques françaises (Boltanski, 2009; Lemieux, 2018).

Celles-ci ont pour tâche de former des salariés compétents sur des domaines précis (p. ex. dans le domaine de la stratégie, de la finance, ou encore des ventes) qui doivent aussi être capables de critiquer le cours particulier de l'activité dans leur domaine. Elles leur demandent également d'exercer leur capacité critique sur des sujets de transformation plus larges vis-à-vis desquels la responsabilité des organisations où ils évolueront est engagée, comme sur des questions environnementales ou d'égalité entre les genres pour ne prendre que des exemples d'actualité. En est témoins par exemple le développement de cours ou de modules tels que la « RSE » qui ne se limitent plus à des parcours spécialisés tel que le management de l'environnement. La transmission de ces capacités critiques constitue par ailleurs aujourd'hui un enjeu particulièrement important du fait que les organisations évoluent dans des contextes de plus en plus incertains.

Chapitre 2. Un état des lieux de la critique dans et à travers les organisations

Comme nous l'avons montré dans la partie précédente, la critique s'étend dans le monde social. Les organisations n'échappent pas, voire même peuvent contribuer à cette extension du domaine de la critique. Cependant, cette forme particulière d'action qu'est la critique, pourtant si commune et même valorisée, a été ignorée par les théories des organisations (voir pour exception Cloutier, Gond, & Leca, 2017).

Nous distinguons désormais de façon plus précise deux phénomènes empiriques qui illustrent la propagation de la critique dans et à travers les organisations et que nous présentons dans ce chapitre. Les organisations disposent de leur propre réalité et sont donc confrontées à des critiques qui restent bornées à leurs limites. La première aire empirique est donc (a) *la critique dans les organisations*. Cependant, les organisations peuvent aussi constituer des processus plus ou moins formels par lesquels un groupe d'individus construit une critique, de façon ponctuelle à la suite d'un événement (ex. : associations de patients face à une injustice médicale) ou de façon durable (ex. : ONG, organes de presse...). La seconde aire empirique est donc ce que nous appelons (b) *la critique à travers les organisations*.

I. La critique dans les organisations

La question de la critique se pose particulièrement dans les organisations dans la mesure où elles constituent des arènes où des attentes toujours plus différentes et nombreuses sont mises à l'épreuve quotidiennement. Soit qu'elles cherchent à se protéger ou maîtriser les critiques induites par cette pluralité, par exemple lorsqu'une partie de leurs salariés protestent contre un changement qu'elles souhaitent mener. En est témoin l'extension du champ de la prévision et donc du contrôle (Ricoeur, 1971). D'ailleurs, comme l'observait déjà Jaurès au début du siècle, le contrat de travail est en lui-même la seule forme de subordination où les individus acceptent d'abandonner au seuil de leur organisation une part de leur liberté¹⁶. Soit qu'elles cherchent à maîtriser cette pluralité, comme lorsqu'elles pensent le renouvellement de leurs modes

¹⁶ « La grande Révolution a rendu les Français rois dans la cité et les a laissés serfs dans l'entreprise » (Jaurès).

de prise de décision. Soit qu'elles cherchent au contraire à tirer un bénéfice de ces critiques potentielles dans le cadre de dispositifs, comme dans la création de nouveaux biens ou services.

En conséquence, nous identifions dans cette section quatre ensembles de recherches qui témoignent de cette présence massive de la critique dans les organisations : (a) la critique comme résistance au changement, (b) la critique comme propagation des mouvements sociaux, et (c) la critique au service du changement

I.1. La critique comme résistance au changement

La critique peut tout d'abord advenir pour contester une situation ou un changement organisationnel que des collaborateurs peuvent trouver injustes ou inappropriés, qui les concernent ou concernent d'autres salariés. C'est d'ailleurs probablement cette situation qui vient immédiatement à l'esprit lorsque l'on évoque ce terme, et le contexte actuel ne le démentira pas. Le fait que toute organisation requiert des changements pour se renouveler est aujourd'hui devenu un poncif, si ce n'est mantra. Cependant, la promesse de davantage de liberté que ce dernier recouvre (Aaltio Marjosola, 1994), soutenue par ses déclinaisons instrumentales telles que l'« amélioration continue » ou le « leadership transformatif », ne peut masquer le fait que les critiques dénonçant des changements dans les organisations dans leur ensemble, ou visant une partie de leur activité, ou une catégorie d'individus en leur sein se sont multipliées (Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998). Ces critiques peuvent prendre des formes collectives traditionnelles, par exemple lorsqu'elles sont reprises et amplifiées par des corps intermédiaires tels que les syndicats. Elles peuvent aussi prendre la forme plus discrète de ressentiments individuels. Il est par exemple intéressant de constater qu'à la banalisation voire à la « naturalisation » (Perret, 2009, p. 2) des changements, répond une proportion quasiment multipliée par deux en quarante ans de salariés dénonçant le fait que leur rythme de travail leur est « imposé par des normes ou des délais à respecter » ainsi qu'un « contrôle hiérarchique permanent » (DARES, 2016, p. 225).

Une première tradition de recherche ayant mis en exergue la propagation de la critique dans les organisations est celle sur la *résistance au travail* (*workplace resistance*). Alors que les travaux historiques sur ce sujet étaient sous-tendus par une approche managériale et un a priori négatif sur la résistance considérée comme un

phénomène néfaste à maîtriser par le management (voir Coch & French, 1948) pour préserver la « bonne santé » de l'organisation, d'autres travaux plus récents ont se sont dépris de ces hypothèses pour proposer une lecture plus nuancée de ce phénomène et en renouveler la compréhension (voir Waddell & Sohal, 1998). C'est notamment le cas de ceux s'appuyant sur la pensée dialectique des CMS, montrant comment dans certaines circonstances (comme la stigmatisation) les personnes peuvent devenir des agents actifs qui reconstruisent leurs propres relations sociales sur la base d'une analyse rationnelle (Benson, 1977; cité par Mumby, 2005). Ces travaux ont permis de comprendre « les mécanismes par lesquels la dialectique du contrôle et de la résistance produisent — soit au niveau quotidien ou à long terme — réflexion critique et transformation, et reproduction du statu quo » (Mumby, 2005, p. 23). C'est-à-dire la façon dont les acteurs cherchent à façonner leurs pratiques de travail non pas sur le mode de leur reproduction, mais de leur critique. Les travaux sur la résistance ont montré la diversité des formes d'expressions critiques courant de la résistance ouverte et frontale (Monin, Noorderhaven, Vaara, & Kroon, 2013) à des attitudes de distanciation telles que le cynisme (Dean et al., 1998)¹⁷, ou encore l'humour qui n'est pas seulement une façon d'évacuer le stress ou de créer des liens avec ses collègues, mais qui peut constituer un vecteur critique des réalités organisationnelles, soulignant les paradoxes, les absurdités, ou les incongruités des attentes qui les composent (Westwood & Johnston, 2013)¹⁸.

La seconde tradition de recherche est celle portant sur le *management des conflits*. Dans une perspective plus instrumentale, ces travaux se sont traditionnellement concentrés sur les stratégies et dispositifs de management du conflit, en relation avec l'efficacité et la productivité au niveau individuel et collectif au travail (De Dreu & Beersma, 2005).

¹⁷ Le cynisme peut être défini comme le fait de discréditer de l'organisation de façon distanciée parce qu'elle manquerait d'intégrité en raison d'un acte commis ou qu'elle s'apprête à commettre (Dean et al., 1998), et sur lequel l'individu considère qu'il n'a pas de contrôle.

¹⁸ On pourra citer en particulier le cas de l'ironie, que nous utilisons pour nous défaire subtilement de la réalité peut et nous mener à un point de vue distancié (Bachelard, 1947).

I.2. La critique comme prolongement des mouvements sociaux dans les organisations

Cependant, les organisations ne sont pas des univers repliés sur eux-mêmes, mais bien ancrées dans la société, traversés donc par certaines de ses transformations, pas seulement du fait de pressions externes, mais aussi de pressions internes pouvant venir de leurs propres membres. Ne serait-ce que parce que ceux-ci n'abandonnent jamais totalement – et peut-être de moins en moins – leurs critiques sociales sur le pas de la porte de leur employeur. Des attentes sociales plus larges qui sont d'ailleurs souvent négligées par les travaux sur le changement organisationnel, souvent bornés aux attentes centrées sur les buts de l'organisation (Scully & Segal, 2002).

C'est ce constat que viennent par exemple approcher les travaux récents sur l'*activisme interne*, qui résultent d'un appel à mieux intégrer la théorie des mouvements sociaux et des organisations (Davis, McAdam, Scott, & Zald, 2005). Au croisement des travaux sur les mouvements sociaux en sociologie, d'une branche des travaux sur les stratégies hors-marchés et la théorie des parties prenantes, cette perspective permet notamment de saisir le phénomène d'activisme interne, décrivant la façon dont certains individus cherchent à transformer certaines attentes de leurs organisations qu'ils considèrent contradictoires avec d'autres attentes dans le monde social comme sur des questions environnementales, d'égalité des sexes et des genres, ou encore d'éthique dans les pratiques de gestion des fournisseurs (Briscoe & Gupta, 2016). Cette approche a permis de montrer notamment les tactiques mobilisées par des individus ou des groupes dans l'organisation pour se mobiliser. De façon complémentaire, on pourra citer également le courant du *Social Issue Selling* (Sonenshein, 2006; 2009; Wickert & de Bakker, 2018) – appelé aussi « intrapreneuriat social » – sur des questions de genre (Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998), qui a par exemple montré comment certains acteurs ne disposant pas du pouvoir de décision dans l'entreprise parviennent à provoquer des changements connectés à des questions sociales plus larges, par exemple sur des questions de genre (Ashford et al., 1998). Mais ces individus peuvent porter des critiques dans l'organisation qui sont connectées à des questions sociales peuvent aussi être externes comme la littérature sur l'*activisme externe* (Scully & Segal, 2002), où certains groupes marginaux peuvent provoquer d'importants changements dans l'organisation (King & Soule, 2007).

I.3. La critique au service du changement dans les organisations

Cependant, si la critique peut provenir d'individus désireux de contester une action de leur organisation qu'ils considèrent comme inappropriée, elle peut aussi participer efficacement à son renouvellement. A mesure qu'elles sont placées dans des environnements de plus en plus concurrentiels, les organisations deviennent des « places de marché d'idées » (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001, p. 716) où s'échangent, se confrontent et s'agrègent des critiques provenant d'acteurs situés à des positions différentes dans l'organisation ou en dehors. De cette pluralité, peuvent advenir des changements bénéfiques au développement économique de l'organisation tels que l'amélioration de sa capacité d'innovation (Fiol, 1994), ou le renouvellement de sa stratégie. Nous savons d'ailleurs à ce titre que la stratégie n'est plus et de moins en moins depuis la moitié des années 1980 une pratique réservée au seul sommet stratégique qui serait le seul capable de configurer le champ des attentes pertinentes (comme la figure du philosophe ou du scientifique) (Mintzberg & Waters, 1985; Torset, 2006; Whittington, Caillaud, & Yakis-Douglas, 2011). Elle se décentre et s'ouvre — et devrait s'ouvrir — à la critique de plus en plus d'acteurs situés dans l'organisation (Floyd & Wooldridge, 1992; Mantere & Vaara, 2008; Rouleau & Balogun, 2011), mais aussi à sa périphérie (Regnér, 2003), ou hors de ses frontières formelles comme des consultants ou encore des clients (Torset, 2006; voir Whittington et al., 2011) qui ne disposent ou ne disposaient pas à l'origine du pouvoir de décision stratégique, mais qui parviennent néanmoins à influencer celles et ceux qui le détiennent fonctionnellement. C'est le cas par exemple des managers intermédiaires, dont on sait qu'ils ne se contentent pas d'exécuter les attentes stratégiques impulsées par les décideurs, mais qu'ils peuvent tirer parti de leur connaissance des réalités opérationnelles nécessairement moins abstraites que celle des décideurs pour mettre à l'épreuve ces attentes posées ou d'en proposer de nouvelles (*championing alternatives*) (voir aussi Dutton, Ashford, O' Neill, Hayes, & Wierba, 1997; voir Floyd & Wooldridge, 1992).

II. La critique à travers les organisations

Nous l'avons dit, les organisations ne sont pas seulement des îlots de réalité quotidienne. Elles sont parallèlement en prise avec des réalités plus larges en ce qu'elles ont à faire avec les attentes d'un grand nombre d'audiences externes. Elles peuvent d'abord chercher à répondre à de telles attentes pour en tirer quelques ressources

symboliques (p. ex. légitimité) ou financières, par exemple en délivrant un bien à leurs clients ou encore un service public à leurs usagers. Dans ces cas de figure, ces organisations tendent à reproduire des attentes (p. ex., se nourrir, se divertir, travailler, se déplacer, etc.), ou même les faire évoluer lorsqu'elles innovent dans le but de capter davantage de ressources. Cependant, il existe un type d'organisations qui a moins pour mission de stabiliser — même si elle peut à la marge avoir besoin de ressources — que de critiquer la réalité pour la remettre en cause. Celles-ci peuvent être éphémères, mais aussi durer dans le temps. Elles peuvent être éphémères lorsqu'elles suivent et soutiennent de grands moments critiques. Il est aisé d'observer sur la question du changement climatique ou de la stigmatisation de populations comme les minorités sexuelles ou de genre l'importance d'organisations plus ou moins formelles dans le développement de ces critiques sociales. Pourtant, alors que ces organisations jouent déjà un rôle social important dans le monde social, on observe un intérêt qui n'est qu'émergent. Mais ces organisations peuvent aussi se pérenniser. On pourra citer en exemple la forme « syndicat », née à la fin du XIXe siècle qui a conservé dans le temps une fonction critique importante. On citera pour ne prendre qu'un exemple le cas de la rémunération des dirigeants et dirigeantes des organisations, plusieurs études internationales ayant montré que les inégalités salariales sont négativement corrélées au taux de syndicalisation (p. ex. Freeman & Medoff, 1984) du fait notamment qu'elles tendent à influencer positivement des politiques sociales redistributives (OECD, 2015). Alors qu'il n'existe pas d'unicité véritable entre les littératures s'intéressant à différentes formes de critiques, nous identifions néanmoins plusieurs champs de littérature qui entrent dans ce domaine.

On sait par exemple que les organisations plus ou moins formelles (ex. : associations, ZAD, mouvements d'occupation) ont joué et continuent de jouer un rôle essentiel dans la structuration des mouvements sociaux (Davis, 2002) et la réalisation du projet de transformation sociale (Davis, 2002; Schneiberg, King, & Smith, 2008; Zald & Ash, 1966). On sait qu'il existe aussi des organisations que l'on pourrait dire de critique spécialisée du fait qu'elles se concentrent sur des formes précises de domination, et qui portent une fonction politique de transformation de la réalité sociale. C'est le cas par exemple des organisations alternatives (Del Fa & Vàsquez, 2019) qui sont focalisées sur une critique du capitalisme, ou des organisations féministes qui cherchent à lutter contre les oppressions liées au genre (Martin, 1990). Ces organisations se présentent dans leur expression même comme des variations radicales de ces formes de domination

telles que des coopératives, des organisations autogérées ou des organisations anarchistes (Land & King, 2014). Parmi elles, par exemple, certaines cherchent à lutter contre des formes précises de stigmatisation dans le but d'aider les individus concernés à un nouveau service (Hampel & Tracey, 2016), à maintenir une pratique existante stigmatisée comme dans le cas de la pratique d'arts martiaux (Helms & Patterson, 2014), ou plus largement à protéger des populations stigmatisées comme les minorités sexuelles et de genre (Hudson & Okhuysen, 2009) ou les migrants (Tracey & Phillips, 2016). Si ces organisations peuvent chercher à rester dans l'ombre, elles peuvent aussi porter une critique sociale comme l'ont déjà montré la sociologie (Goffman, 1975) et la psychologie sociale au niveau individuel, comme pour cette dernière dans le cas de la maladie mentale (Corrigan & Rao, 2012).

Cependant alors que ces différentes littératures forment de champs et des objets de recherche en apparence différents, elles rendent pourtant toutes bien compte dont des acteurs façonnent et échangent critiquent pour produire des transformations de la réalité. Comment expliquer alors que la critique constitue un objet d'étude encore relativement peu considéré dans les études des organisations (voire pour exception Cloutier et al., 2017) ? Nous avançons ici une première raison qui est que ce terme, abondamment utilisé dans le langage courant, pâtit d'une ambiguïté sémantique ainsi que d'une connotation négative.

III. Les ambiguïtés du terme « critique » dans le langage courant comme frein à son étude

Qu'est-ce que critiquer ? La question paraît triviale tant ce mot est présent dans le langage courant. Mais c'est aussi pour cette même raison que ce terme, en quelque sorte victime de son succès, ne jouit d'aucune unité sémantique et de ce fait, est constamment menacé de perdre sa signification. La propagation en dehors du giron scientifique de discours se disant « critiques » à tout ce que l'homme peut faire et penser en a fait un terme complexe et controversé, et de ce fait un objet difficile à définir et étudier (Abrami et al., 2008). La critique a pu être définie tour à tour comme une « attitude », une « vertu », un « désir » (Foucault, 1990, p. 1), ou encore une « pratique » (Butler, 2005). Une seconde difficulté est la valence spontanément négative dont ce terme pâtit dans le langage courant. Critiquer, ce serait en effet chercher à juger défavorablement ce qui est visé, parfois gratuitement et non sans un certain vil

plaisir. En effet, il est aisé de constater que cette ambiguïté plane dans bien des situations où nous critiquons. Ce qui nous conduit alors à chercher à la contrôler pour éviter le conflit en précisant de façon pléonastique que celle-ci se veut « constructive ». Que signifions-nous en disant cela ? Nous souhaitons dire que notre critique s'inscrit comme une contribution dont le dévoilement d'aspects prétendument nouveaux de la réalité qui ont pu heurter l'interlocuteur poursuit non la dénonciation univoque et gratuite de celle-ci ou des êtres qui la composent, mais par une meilleure compréhension partagée de la réalité (cela apparaît par exemple lorsque l'on dit : « N'y voyez pas une attaque personnelle »). Nous cherchons alors à mettre en avant un esprit critique et non un esprit de critique. Une troisième difficulté est que la critique ne peut être totalement définie en dehors des différents objets par lesquels elle est elle-même définie (Butler, 2005). « Elle n'existe qu'en rapport avec une autre chose qu'elle-même » (Foucault, 1990, p. 1).

Or, comme nous le montrerons dans la partie suivante, certaines perspectives théoriques permettraient de mieux saisir et embrasser l'apparente pluralité des phénomènes empiriques que nous avons évoqués de façon non exhaustive, et élever la critique un objet de recherche prometteur. Nous introduisons notamment le courant de la sociologie pragmatique de la critique qui propose un cadre conceptuel de premier choix pour étudier les phénomènes critiques.

Partie 2. Vers une approche pragmatique de la critique, et problématique

Nous avons motivé dans la première partie notre objet de recherche sur le plan empirique, en montrant que la critique est un phénomène très présent dans les organisations et dans le monde social plus largement. Alors qu'elle constitue un objet d'étude dans plusieurs traditions des sciences humaines et sociales, elle est encore insuffisamment considérée dans les études des organisations du fait qu'elles privilégient la façon dont la réalité quotidienne s'y stabilise, notamment sous l'angle de la coordination (Honneth, 2010).

Nous arrivons donc ici au stade de notre raisonnement où il s'avère nécessaire de définir plus précisément ce que nous entendons par « critique », et comment nous pourrions appréhender la façon dont elle s'élabore dans et à travers une organisation. Comme point de départ, nous dirons avant toute chose que critiquer, c'est bien critiquer quelque chose. Mais quelle est cette chose ? Nous avons ici recours à un concept central dans les traditions phénoménologiques (Berger & Luckmann, 1966; p. ex. Schütz, 1962) et pragmatiques (Boltanski, 2009; p. ex. James, 1890) qui connaissent un intérêt émergent dans les études des organisations (Farjoun, Ansell, & Boin, 2015; voir Gill, 2014; Lorino, 2018). Il s'agit du concept de *réalité*. Disons-le d'emblée, critiquer c'est prendre la réalité ou un pan de la réalité quotidienne comme objet pour en faire apparaître à la conscience et remettre en cause les attentes. Le concept de réalité nous aidera par contraste à définir notre objet qui est la critique dans et à travers les organisations. À partir de la SPC (Boltanski, 2009), nous distinguerons ainsi deux

façons d'expérimenter la réalité dans les organisations ou à travers elles, ou pourrait-on dire dans le langage de la sociologie phénoménologique deux « styles cognitifs » (Schütz, 1998) : (a) la *stabilisation de la réalité quotidienne* et (b) la *transformation de la réalité* dans et à travers les organisations. Nous montrerons que les deux sont liées mais s'excluent mutuellement, car on ne peut pas jouer à un jeu tout en changeant les attentes qui le tiennent. Dans un premier chapitre, la première sera définie par une « attitude naturelle », soit un rapport intuitif de stabilisation entre l'action et les attentes qui composent la réalité, qui est l'objet des approches pratiques, des règles organisationnelles et de certaines théories néo-institutionnelles. Ceci nous mènera dans le second chapitre à distinguer cette première forme d'expérience d'une seconde qui est la transformation de la réalité. Celle-ci sera définie au contraire par une expérience incertaine de la réalité face à l'apparition d'événements de ruptures qui force les acteurs à prendre la réalité et les attentes qui la composent pour objet de réflexion. Nous dégagerons ici deux approches permettant de l'étudier. La première est le *sensemaking*, dont nous identifierons trois limites pour fonder une seconde approche qui est celle de ce travail, à savoir la critique.

Chapitre 1. Distinguer stabilisation et transformation de la réalité quotidienne dans et à travers les organisations

Dans ce chapitre, nous définirons dans première section le premier de ces styles organisants (i.e. la stabilisation de la réalité), qui est la perspective majoritaire dans les études des organisations. Nous identifierons notamment trois ensembles de travaux dans ce champ : les approches de la pratique, les règles organisationnelles, et certains travaux des théories néo-institutionnelles. Cependant, nous montrerons que l'expérience de la réalité quotidienne ne recouvre pas toutes les autres. Sans quoi, il paraît difficile de penser toute forme de transformation. Ainsi, dans la seconde section, nous définirons un second style organisant (i.e. la transformation de la réalité). Nous y distinguerons notamment l'approche du *sensemaking* dont nous extrairons trois limites qui nous permettront d'introduire la perspective de la critique que nous proposons dans cette thèse.

I. Les approches s'intéressant à la stabilisation de la réalité quotidienne dans et à travers les organisations

Un très grand nombre de travaux en sciences sociales ont montré que nos vies sont largement dominées — du moins en temps de paix — par un rapport au monde habitué. Pour le décrire, les traditions phénoménologiques et pragmatiques notamment ont développé le concept de « réalité » (voir aussi Boltanski, 2009; Schütz & Luckmann, 1974), que nous définissons comme l'expérience ce qui est naturellement bon par tradition et qui marque le prolongement du passé dans le futur. En quelque sorte, il s'agit d'une expérience qui nous procure le sentiment d'« habiter » une réalité et qui nous procure l'assurance intime de pouvoir continuer à y agir (Breviglieri, 2012, p. 34). Tentons maintenant de déplier dans cette sous-partie ce que nous entendons par cela. Aussi, nous présenterons les trois principes structurants de cette expérience à partir de ces traditions intellectuelles, et nous montrerons que ce concept irrigue plus ou moins discrètement un grand nombre d'approches des organisations.

I.1. Une attitude naturelle...

La réalité quotidienne renvoie à une « attitude naturelle » — que l'on pourrait aussi qualifier d'« expérience première » (Bachelard, 1947, p. 23) pour en relever l'aspect spontané et généralisé — par laquelle nous maintenons l'action en nous passant d'explication et en « fermant les yeux » (Boltanski, 2009) sur les critiques possibles qui pourraient en suspendre le cours. Cette expérience nous procure « l'assurance intime de pouvoir continuer à agir » (Breviglieri, 2012, p. 1) dans la durée par nous-mêmes et de façon coordonnée les autres, soit ce sentiment discret que les choses en nous et autour de nous se tiennent. Si cette expérience a l'avantage de limiter la remise en cause de la réalité, elle nous place en retour, tels des demi-somnambules, dans un « état de faible conscience » (dans les termes de l'ethnométhodologie) guidé par la nécessité. Elle fait que les choses nous apparaissent de telle sorte que nous continuons à agir en écartant l'idée qu'elles pourraient être autrement, comme si l'on savait individuellement et collectivement de quoi il en retourne (Boltanski, 2008). L'expérience de la réalité est donc ce que chacun se représente implicitement comme « allant de soi » (Schutz, 1998b p. 63) et « accepté comme vrai », jusqu'à preuve du contraire (James, 1890 ; cité par Schütz, 1998b) et dans la limite de tolérances définies plus ou moins explicitement, c'est-à-dire de points limites jusqu'auxquels il est décidé individuellement ou collectivement de considérer que la diversité constatée des façons de faire et de comprendre n'a pas de conséquence fâcheuse sur l'action en cours (Boltanski, 2008). Cela fait de cette expérience le point de référence de toutes les autres expériences, dont la critique — nous le verrons après – ou encore le rêve sont d'autres sortes. C'est bien de cette expérience dont nous attestons couramment en disant « c'est ma réalité », « voici mon quotidien », ou encore « c'est mon univers ». On pourrait trouver la considération négative de cette attitude naturelle dans des expressions telles que « chuter dans l'automatisme » ou « s'endormir sur ses lauriers ». La plupart des accidents de la route n'interviennent-ils pas sur des trajets quotidiens ? On parlera alors dans ce cas « d'accident bête ». Une très large majorité de l'action qui se déroule dans les organisations relève d'une telle expérience, essentielle à la coordination non seulement entre leurs membres, mais aussi avec leurs diverses audiences externes (March, 1988; Tomkins & Eatough, 2013). Comment cependant l'expérience de la réalité est-elle maintenue dans le temps ?

I.2. ... guidée par une action habitué

Celle-ci est maintenue par des finalités pratiques (Boltanski, 2009 ; Schütz, 1998b). Une pratique désigne une configuration récurrente d'actions dictées par des attentes auxquelles se conforment tacitement les membres d'un collectif donné (Thévenot, 2001a). Elles sont des compétences sociales culturellement acquises – pour certaines dès la prime éducation – et « absorbées et incorporées de façon inconsciente » (la Ville & Mounoud, 2010, p. 183). Parmi ces « actions longues » (Ricoeur, 1990) que sont les pratiques, on retrouve de façon remarquable les arts, ou encore les jeux, mais aussi les métiers. Pour dire vite, ces enchaînements naturels que sont les pratiques reflètent et maintiennent ce sens commun de la réalité quotidienne, un « savoir-comment » (Anscombe, 1979 ; citée par Ricoeur, 1990). « Intégrées par familiarité au schéma corporel » (Breviglieri, 2012, p. 34), les pratiques apportent ainsi une puissance de facilitation et de stabilisation – qui certes ne va pas sans adaptations à la marge¹⁹ – en y intégrant la contingence inhérente à l'action sans qu'il fut nécessaire de passer par l'explication. De telle sorte, il devient « équivalent de nommer ou de montrer un objet en désignant du doigt » (Boltanski, 2008, p. 20). Ces circuits de conduites nous placent en retour sur le plan de la nécessité, d'un quelque chose « à faire », qui nous engage dans un cours d'actions. Par exemple, un concept tel que *l'habitus* développé par Pierre Bourdieu décrit bien la façon notre expérience de la réalité est configurée par un espace de pratiques possibles (selon lui héritées de notre position dans l'espace social). Dans le champ des études des organisations, les approches dites « pratiques » ou « de la pratique » ont montré pourquoi les acteurs organisationnels, malgré leur diversité de profils et d'événements auxquels ils sont confrontés, parviennent néanmoins la plupart du temps à coordonner leurs actions sans qu'ils n'aient jugé souhaitable ou nécessaire de les remettre en cause en permanence, qu'il s'agisse de leurs buts ou la façon de mener ces dernières. Ces approches ont ainsi contribué à expliquer ce petit miracle quotidien qu'est une organisation comme un phénomène principalement fondé sur la routinisation et la récurrence de la réalité (Nicolini, 2013; Reckwitz, 2002), y compris lorsque celle-

¹⁹ Il serait en effet erroné de considérer que la pratique est une pure répétition et que ces approches ne prennent pas en compte la question du changement (e.g. Simpson, 2009). Par exemple, certaines approches héritées du pragmatisme comme celle du philosophe Michel de Certeau (1990 ; cité par Thévenot), bien que marginales, ont mis en évidence que la pratique peut devenir un objet de transformation par exemple à travers la créativité (Joas, 1993 ; cité par Thévenot, 2001). Le sociologue Anthony Giddens (1987) accorde également une part importante à la réflexivité comme nous l'avons suggéré précédemment, considérant que le monde social est non seulement le lieu de l'action mais aussi de la réflexion sur l'action.

ci peut être dite « extrême », c'est-à-dire qui lorsqu'elle est gouvernée par l'aléa telle qu'une régate, une base aérienne, ou la cuisine d'un restaurant étoilé (e.g. Bouty et al., 2012). Les approches pratiques ont ainsi permis de mieux comprendre une grande variété d'activités, telles que la stratégie – avec le courant *Strategy-as-Practice* (voir Whittington, 1996; 2018) – ou l'innovation (e.g. Ellström, 2010). Les études des organisations ont également montré que ces pratiques sont reproduites à travers des dispositifs matériels (e.g. Dameron, Lê, & LeBaron, 2015) et des règles organisationnelles (Ahrne & Brunsson, 2019; voir Mills & Helms Mills, 2017) qui fixent la façon dont les individus sont supposés agir dans une organisation donnée ou à travers elle.

I.3. ... stabilisée par des attentes partagées

Guidée par des finalités pratiques, cette expérience première repose enfin sur des attentes partagées. En effet, les pratiques maintiennent des attentes sous la forme de « configurations uniques » (Mills & Helms Mills, 2017, p. 116) telles que la façon dont les individus doivent se rencontrer, ce qu'ils doivent faire, ou les buts qu'ils sont censés atteindre (Ahrne & Brunsson, 2019). Ces attentes donnent à la réalité quotidienne une valeur, en partageant le juste de l'injuste, le convenable de l'inconvenable, le « permis » de l'« interdit ». De ce bloc conservateur qu'est l'expérience de la réalité quotidienne, nous pourrions donc dire qu'il est ce qui est *bien* par tradition. Dans le langage courant, les attentes se manifestent par l'emploi d'opérateurs désindividualisés comme les pronoms impersonnels, démonstratifs ou indéfinis (p. ex. « on ne fait pas ceci », « ça n'est pas permis », « chacun sait que... »). Nous définissons plus précisément les attentes comme des occurrences tacitement escomptées d'événements ou de chaînes d'événements futurs dans la continuité d'événements passés. Ces « ligne[s] d'orientation préalable[s] et provisoire[s] » sont indispensables (Gadamer, 1996a, p. 36)²⁰ car elles procurent une « pré-compréhension » de l'ordre causal de l'action pratique (Carcassonne, 1998; Ricoeur, 1983, p. 13) — de type « si X alors Y » dans leur structure la plus simple — qui à la fois autorise et contraint concomitamment cette dernière (Maitlis & Sonenshein, 2010; Schütz & Luckmann, 1974, p. 6). Très tôt, les

²⁰ On relèvera pour exemples, les concepts voisins de « préjugé », central dans l'herméneutique de Gadamer (1996b), ou encore d'« ordre symbolique de l'interaction » chez Goffman (1973) qui renvoient à des attentes préétablies qui à la fois contraignent et autorisent les rapports sociaux.

sciences sociales ont d'ailleurs cherché à montrer que l'expérience de la réalité est conditionnée par de telles attentes, qu'elles aient été présentées sous la forme de stéréotypes, de principes, d'idéologies, de normes ou encore de valeurs. Comparables à des « scripts » (Bruner, 1991, p. 11), elles constituent des ressources d'anticipation du sens qui ont en quelque sorte une fonction de réassurance ontologique et qui, au prix d'une adhésion inconditionnelle, procurent en retour ce sentiment discret que nous avons décrit précédemment de pouvoir prédire et contrôler le cours que l'on pourrait dire « naturel » de l'action face au surgissement permanent d'événements qui menacent toujours d'en perturber ou d'en interrompre le cours (2009; 2016; Weick, 1995)²¹. Les études des organisations ont montré que la plupart du temps, les attentes sur lesquelles repose l'action pratique n'apparaissent pas explicitement à la conscience, ou alors nous semblent inintéressantes (Weick, 1995, p. 13). Par ailleurs, ces attentes sont efficaces en ce qu'elles relient et font converger l'expérience des individus de telle sorte que des formules telles que « c'est ma réalité » tirées du langage courant peuvent ici être trompeuses, car la réalité quotidienne ne renvoie pas à un pur monde intérieur. Comme l'a bien montré la sociologie phénoménologique, elle n'est possible que parce qu'elle se réalise dans sa dimension intersubjective par laquelle nous intériorisons et reproduisons des attentes qui sont partagées à plus ou moins large échelle (Schütz & Luckmann, 1974). Par exemple, en apprenant la pratique d'un métier, ou d'un jeu. Dans les organisations, ces attentes peuvent être verbalisées sous la forme de buts et d'objectifs — souvent agencés dans des plans ou des projets — fixés et poursuivis par leurs membres (Ahrne & Brunsson, 2019). À plus large échelle, les études des organisations ont aussi montré que l'action pratique repose et est aussi stabilisée plus largement par des attentes partagées de plus longue portée. Les approches néo-institutionnelles ont par exemple montré le rôle de telles attentes — appelées valeurs, rationalités, normes ou encore logiques — dans stabilisation de la réalité à très large échelle, pas seulement dans l'organisation pour en façonner le but et les objectifs, mais souvent au-delà de ses frontières. Ce pouvoir inertiel de telles attentes de longue portée a par exemple été remarquablement montré par le concept d'« isomorphisme institutionnel » (DiMaggio

²¹ Par exemple, lorsque nous nous installons à la terrasse d'un restaurant pour déjeuner, nous nous attendons tacitement – dans la plupart des endroits du monde – à ce qu'une serveuse ou un serveur vienne à notre rencontre, nous propose la carte, se charge de la commande, et ainsi de suite. Une fois la commande passée, nous ne nous attendons pas à ce qu'elle ou il nous verse la boisson que nous avons commandée dans la corbeille à pain ou dans l'assiette.

& Powell, 1983), qui explique la façon dont plusieurs organisations d'un même champ tendent à adopter des comportements similaires les unes aux autres.

Sur cette base, les organisations sont des processus dynamiques plus ou moins formels (Ahrne & Brunsson, 2019) qui produisent à travers l'action de leurs membres leur propre réalité quotidienne, mais aussi qui interviennent également dans des réalités plus larges, selon qu'il s'agit de reproduire ou transformer ces réalités (Berger & Luckmann, 1966; Gray, Bougon, & Donnellon, 1985). Elles contribuent à reproduire des réalités plus larges d'une part du fait de leur mission. En d'autres termes, elles reproduisent des chaînes d'attentes externes largement établies par l'action coordonnée de leurs membres. Nous attendons par exemple des organisations d'enseignements à qui nous confions nos enfants qu'elles leur délivrent les qualifications et les diplômes nécessaires à l'obtention d'un premier emploi, qu'elles leur permettent d'apprendre à maîtriser des interactions sociales typiques telles que « se faire des amis », ou encore des gestes du quotidien tels que ceux relevant de sa propre hygiène. Nous attendons encore des organisations de distribution alimentaire comme les supermarchés qu'elles nous permettant d'approvisionner nos foyers en biens de consommation. Nous attendons aussi des organisations de transports qu'elles nous permettent d'atteindre en sécurité et dans un délai acceptable une destination visée. Mais, cette reproduction des attentes par les organisations est conditionnée de l'autre côté par l'élaboration et la reproduction de leur propre réalité quotidienne, c'est-à-dire la coordination de l'action de ses membres. Le management stratégique, qu'il ait été nommé « planification », « réflexion », ou plus récemment « pratique ouverte » pour signaler son élargissement à de plus en plus d'acteurs dans les organisations autres que ses dirigeants, constitue probablement l'activité la plus typique de définition et de ces attentes à travers des buts et objectifs sur un horizon temporel déterminé. Ainsi, la façon dont cette réalité quotidienne se constitue dans les organisations représente un enjeu crucial pour comprendre ce qu'elles sont et comment elles survivent.

Cependant, bien que dominante et essentielle à la coordination des organisations, l'expérience de la réalité quotidienne ne constitue pas une prison qui renfermerait toute l'expérience possible dans les organisations et dans le monde social (Schütz & Luckmann, 1974). Des expressions courantes telles que « prendre du recul » ou bien encore « avoir la tête dans les nuages » ne pointent-elles pas cela ? Comment en effet concevoir une vie organisationnelle et plus largement une vie sociale dont l'expérience

de la réalité quotidienne serait le seul cadre de l'action en commun ? Ainsi, après avoir décrit l'attitude naturelle comme « expérience première » de la réalité quotidienne dans et à travers les organisations et identifié les approches s'intéressant à la façon dont celle-ci se constitue, nous identifions dans la prochaine partie deux approches s'intéressant à une autre façon d'expérimenter la réalité quotidienne : sa transformation.

II. Les approches s'intéressant à la transformation de la réalité : vers une étude de la critique dans et à travers les organisations

La réalité quotidienne n'est pas seule forme d'expérience ; elle peut être prise pour objet dès lors qu'elle se révèle obscur, irréalisable voire inacceptable. Comme l'ont bien montré les approches pragmatiques et phénoménologiques ainsi que leur réinterprétation dans les études des organisations (Burrell & Morgan, 2019; Gill, 2014), l'attention et le sentiment de certitude que nous portons vis-à-vis de la réalité quotidienne varie selon les situations rencontrées.

En miroir des trois principes définitionnels de la réalité quotidienne, nous exposerons dans un premier temps les trois principes pour définir la transformation de la réalité. Dans un second temps nous présenterons deux approches qui associées à cette perspective. D'abord, nous identifierons la perspective du *sensemaking* qui représente à ce jour la perspective majoritaire pour étudier la façon dont les acteurs organisationnels transforment la réalité quotidienne dans leur organisation, où à travers elles. Cependant, cette perspective présuppose que les acteurs souhaiteraient spontanément se coordonner et tend à écarter la question des rapports de force. Ce constat problématique nous servira de base dans le prochain chapitre pour présenter une autre perspective nécessaire pour comprendre comment de telles transformations se produisent : la critique. Nous nous appuyons ici sur la sociologie pragmatique de la critique (SPC, pour rappel) pour identifier et définir un autre « style cognitif » que celui de l'expérience de la réalité quotidienne. Il s'agit de la *critique*²², dont nous avons montré dans le premier chapitre qu'elle est une action toujours plus commune et même

²² La phénoménologie existentialiste de Schütz (1962) a également permis de pointer d'autres « styles cognitifs » autres que la réalité quotidienne comme par exemple le rêve.

valorisée dans les organisations et à travers elles, notamment depuis la pré-modernité des Lumières.

II.1. Une incertitude face à l'événement...

Si la réalité quotidienne ne recouvre pas toute notre expérience, alors qu'est-ce qui permet de nous sortir de cette expérience et peut mener vers la critique ? C'est l'événement. D'une part, si la réalité est faite d'une pluralité d'attentes tissées, il faut noter que leur articulation n'est jamais totalement logique et complète (Nielsen, 1997). Parce qu'elles sont des constructions historiques, c'est-à-dire s'inscrivant dans une temporalité définie par un début et donc potentiellement par une fin (Berger & Luckmann, 1966; Michel, 2017), ces attentes y compris de longue portée ne sauraient épuiser l'ensemble des événements qui surgissent depuis ce que Luc Boltanski (2009) – reprenant le terme à Wittgenstein (1921) – appelle le « monde »²³ et donc prévenir totalement les « situations de doutes » (Schütz, 1998b p66) voire d'« anxiété fondamentale » (Ayaß, 2016, p. 6) sur l'état et le devenir du réel (Lancry, 2007). Alors que les organisations sont placées dans des environnements de plus en plus concurrentiels sous l'effet de politiques de libéralisation économique amorcées dans les années 1980, l'incertitude n'est pas seulement une donnée contextuelle et incidente, mais consubstantielle à leur action (Bordia, Hobman, Jones, Gallois, & Callan, 2003; Van de Ven & Poole, 1995). Pour illustrer cette mutation, on notera par exemple dans les travaux sur le changement organisationnel un fort contraste avec les discours académiques et managériaux des années 1950 et 1970 qui préféraient ceux de planification, de prévision ou d'anticipation.

II.2. ... dont se saisissent les acteurs de façon réflexive...

Cependant, les acteurs ne sont pas démunis face à cette incertitude consubstantielle de la réalité quotidienne. Ils sont capables individuellement et collectivement de l'examiner et de la considérer (Cefaï, 2016) et de l'évaluer sur le plan de la question du bien ou du mal (Boltanski, 2009; Michel, 2017; Susen, 2016a). En

²³ Luc Boltanski distingue la réalité du monde pour définir « le système événementialisé d'où surgit l'aléa » (Morin, 1972, p. 11), soit tout ce qui arrive ou disparaît (Ricoeur, 1992 ; Wittgenstein, 1921).

d'autres termes ils sont capables d'être réflexifs collectivement²⁴. Par exemple, la sociologie interactionniste a montré que les individus qui éprouvent des difficultés à expérimenter la réalité quotidienne en raison d'un attribut jugé déviant vis-à-vis d'attentes sociales tacitement partagées (i.e. stéréotypes) sont néanmoins capables de comprendre et remettre en cause individuellement et collectivement ces attentes (Eriksson, 2019; Frost, 2011; Goffman, 1975). La dimension collective d'une telle réflexivité a été remarquablement mise en exergue par le concept pragmatique d'*enquête* proposé par Dewey (1938), qui désigne le processus social à travers plusieurs individus accèdent de façon collaborative à une telle compréhension et remise en cause (Stark, 2008). Dans les études des organisations, les approches pragmatistes ont particulièrement montré que les acteurs agissent de façon flexible et créative pour gérer l'incertitude et résoudre les situations de tension, entre « continuité » et « changement » ou encore entre « routine » et « nouveauté » (Farjoun, 2010 ; Feldman & Pentland, 2003 ; cités par Farjoun et al., 2015). C'est aussi le cas par exemple avec l'approche du *sensemaking* que nous présenterons tout à l'heure. Puisant dans la phénoménologie, celle-ci explique la façon dont les acteurs font face à la puissance d'ébranlement du sens de l'événement, et dont l'incertitude qu'il introduit devient l'occasion d'une reconstruction de la réalité quotidienne permettant aux acteurs de se coordonner (Weick, 1995). Ces perspectives constructivistes ont aussi influencé les travaux des institutionnalistes (Creed, DeJordy, & Lok, 2010; Creed, Hudson, Okhuysen, & Smith-Crowe, 2014) s'intéressant aux capacités d'agence comme les théories néo-institutionnelles, avec l'émergence de notions comme celle d'entrepreneur institutionnel (e.g. Garud, Hardy, & Maguire, 2007), de travail institutionnel (e.g. Dansou & Langley, 2012; Zietsma & Lawrence, 2010) ou des micro-fondations des institutions, où les acteurs organisationnels ou individuels dans les organisations ne sont pas condamnés à reproduire les attentes de longue portée maintenues par des institutions (DiMaggio & Powell, 1983).

II.3. ... face au constat de la pluralité contradictoire de leurs attentes

Cette réflexivité est permise du fait que la réalité ne recouvre pas l'ensemble possible du champ d'attentes et par ailleurs que celles-ci n'y trouvent pas

²⁴ Le terme de *réflexivité* vient du latin *re-flectere*, qui signifie « se pencher en arrière », c'est-à-dire prendre une pause pour considérer ou reconsidérer l'action qui nous précède (Susen, 2016b, p. 2).

nécessairement une articulation logique. Ceci rejoint l'idée de pluralisme des perspectives, qui traverse les sciences humaines et sociales, du perspectivisme de Montaigne, aux philosophies politiques comme celle de Rawls, de Walzer ou d'Habermas, mais aussi les sociologies fondatrices wébérienne ou durkheimienne puis culturalistes, jusqu'à plus récemment la micro-histoire. Cette hypothèse n'est pas absente des études des organisations. Comme l'ont montré ici encore les travaux néo-institutionnalistes et en particulier l'approche des logiques institutionnelles (voir Friedland & Alford, 1991; Thornton, Ocasio, & Lounsbury, 2012) et la SPC (Boltanski & Thévenot, 1991), les organisations et leurs membres sont traversés et ont accès à différents systèmes incommensurables d'attentes historiquement et culturellement situés qui peuvent parfois remonter à la surface de la conscience des acteurs face à l'incertitude (Friedland, 2017)²⁵. La question de savoir quel système prendre en compte dans le cours de l'action peut devenir alors source de disputes et d'échanges de critiques. On pourra prendre pour exemple le cas d'une entreprise publique en voie de privatisation où le fait de savoir s'il s'agit de commercialiser un produit ou de délivrer un service public peut devenir un enjeu de réflexion, voire de critiques. Les théories néo-institutionnelles ont bien mis en avant le caractère problématique de l'articulation de ces attentes à travers les notions de « pluralisme organisationnel » (voir Cloutier & Langley, 2007 pour une synthèse), « complexité institutionnelle » (e.g. Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011), ou encore d'« organisations hybrides » (e.g. Battilana & Dorado, 2010). Les travaux s'appuyant sur la SPC (Boltanski & Thévenot, 1991) – que nous présenterons plus en détail dans la partie suivante – ont aussi montré que cette pluralité oblige d'ailleurs souvent les membres des organisations à établir des compromis pour maintenir un degré minimal de coordination (Oldenhof, Postma, & Putters, 2013; e.g. Thévenot, 2001b) et de légitimité vis-à-vis de leurs audiences internes et/ou externes. On pourrait enfin ajouter un troisième niveau de pluralisme. Si l'on reconnaît que les acteurs sont capables de se pencher de façon réflexive sur l'action, il faut aussi reconnaître « le fait que nous sommes capables de penser différemment un même objet et [...] que lorsque nous l'avons

²⁵ Nous passerons ici les nuances qui peuvent exister entre ces deux cadres théoriques en matière d'échelle d'analyse ou encore de conception de la rationalité (voir Cloutier & Langley, 2013 pour un comparatif), mais aussi la controverse actuelle au sein du champ des logiques institutionnelles sur la place de la valeur (voir Friedland, 2017; Thornton et al., 2012).

fait, nous pouvons choisir la façon de penser à laquelle nous adhérons et celle que nous ne prenons pas en compte » (James, 1890 ; cité par Schütz, 1998).

Dans les trois dernières sous-sections, nous avons mis en évidence les trois principes qui fondent l'intérêt des approches s'intéressant à la transformation de la réalité. Quelle(s) sont les approche(s) pour saisir notre objet qui est la critique ? Nous identifions tout d'abord l'approche du *sensemaking*. Il nous semble important de l'évoquer spécifiquement à la fois pour souligner ses points communs avec notre projet de fonder une approche de la critique dans et à travers les organisations, mais aussi les limites pour nous en distinguer.

II.4. Le sensemaking

S'appuyant étroitement sur la phénoménologie — quoique de façon discrète — l'approche du *sensemaking* pourrait convenir a priori à notre approche. Développée dans les années 1980, cette approche s'est progressivement établie comme un cadre de référence de l'étude des organisations à partir des années 1990 grâce notamment à l'ouvrage *Sensemaking in organizations* de Karl E. Weick (Weick, 1995). Prenant ses distances avec les approches structuro-fonctionnalistes de la cognition, celle-ci a posé les bases d'une lecture constructiviste de la transformation de la réalité dans et à travers les organisations (Laroche, 1996).

Cette approche décrit le processus sociocognitif à travers lequel des individus à la fois sortent de leur rapport habitué à la réalité quotidienne et le retrouvent au bénéfice d'une nouvelle définition des attentes (appelés *cadres*) qui la composent, là où la pratique renvoie par exemple à un rapport plus direct entre le sens et l'action. Le *sensemaking* décrit donc l'action de restauration d'un sens perdu dans le cours habitué de l'action (Weick, 1995). Cette approche se demande comment différents acteurs organisationnels font face à l'incertitude lorsqu'ils font face à un événement perturbateur et rabattent les différents cadrages qu'ils peuvent en faire dans une compréhension commune (Helms Mills, Thurlow, & Mills, 2010; Weick, 1995). En somme, la façon dont les acteurs « structurent l'inconnu » (Waterman, 1990 ; cité par Brown & Humphreys, 2003). Si la majorité des travaux se sont concentrés sur le niveau individuel (Weick, 1995; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005) d'autres perspectives se sont intéressées à la dimension collective du *sensemaking* (Balogun et Johnson, 2004 ; Maitlis, 2005) dès lors que des individus échangent des cadrages provisoires et tentent

de se mettre d'accord sur de nouvelles attentes pour agir (Weick et al., 2005). Le *sensemaking* est un donc processus de construction sociale et d'interprétation engageante (*committed interpretation*) qui « introduit de la stabilité dans un flux équivoque par des ressources de justifications qui renforcent l'ordre social » (Weick, 2001 ; cité par Cunliffe & Coupland, 2012).

II.5. Limites du *sensemaking*

Nous identifions désormais trois limites de cette approche. De manière générale, ces limites dérivent du fait que le *sensemaking* emprunte à la sociologie phénoménologique (Schütz, 1962) un certain optimisme anthropologique. Ceci justifiera en miroir une nouvelle perspective, celle de l'étude de la critique dans et à travers les organisations, que nous présenterons dans le second chapitre de cette partie.

Tout d'abord, le *sensemaking* laisse penser que **les acteurs chercheraient spontanément à se coordonner** (Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008) **et à aboutir à une signification univoque** de leur action en commun face à l'événement, comme s'ils cherchaient nécessairement à converger vers un même état final à partir de différents points de départ. Là où par exemple les traditions pragmatistes insistent davantage sur la pluralité irréductible des interprétations possibles de la réalité. Cette hypothèse est également très prégnante dans les études des organisations dont la plupart des travaux ont tendance à affirmer ou embrasser par défaut l'idée qu'une organisation est un phénomène qui produirait nécessairement des attentes partagées à travers l'action de celles et ceux qui y participent. Si nous nous gardons d'accuser cet optimisme anthropologique de naïveté, il nous semble toutefois problématique, car il se concrétise symétriquement par ce qui semble être une aversion tacite pour la dispute, qui serait néfaste pour le « bon » fonctionnement des organisations²⁶. On constate même une telle aversion de façon assez paradoxale dans les théories du changement, qui abordent pourtant des situations dont on peut aisément imaginer qu'elles sont lestées par la menace permanente de la dispute (Waddell & Sohal, 1998). Bien que la pluralité des interprétations possibles de l'action face à l'événement et de fait son caractère possiblement problématique ne sont pas totalement ignorés, montrant par exemple que

²⁶ Une des raisons pourrait être le fait que les études des organisations sont influencées par une préconception négative de la critique interprétée dans son sens du langage courant comme la volonté des acteurs de nuire à autrui pour préserver leurs intérêts propres, au détriment de ce qui serait l'intérêt général de l'organisation.

le doute au sein d'un collectif est essentiel pour que des attentes partagées ne se transforment pas en illusion de cohérence et d'efficacité (Maitlis & Sonenshein, 2010), la perspective du *sensemaking* semble étrangement écarter les moments de désaccords entre acteurs au profit des actions menant à la convergence du sens. Ignorer la critique ou la reléguer à un simple contretemps dans un processus irréversible de fusion des horizons peut alors sembler paradoxal dans la mesure où le *sensemaking* se déploie justement dans les moments de crises où les significations sont les plus susceptibles de diverger entre acteurs. Or, bien souvent, les acteurs s'aventurent au-delà de leurs « doutes » (Maitlis & Sonenshein, 2010) et de leur réalisme (Boltanski, 2009) pour formuler publiquement des critiques. Cela du fait que la dispute est indissociable au partage d'une réalité commune (Boltanski, 2008; Ricoeur, 1971). Plus encore — et c'est une assertion pourtant centrale de notre modernité — elle n'est pas une réduction, mais au contraire la base de la transformation de cette réalité. Non seulement toutes les organisations sont affectées par des dynamiques critiques telles que la résistance ou le conflit (De Dreu et Gelfand, 2008; cités par Jarzabkowski et al., 2015), mais ces dynamiques sont de plus en plus présentes dans les organisations et le monde social plus largement comme nous l'avons déjà souligné dans le premier chapitre. Nous affirmons même ici que le désaccord est plus présent que l'accord dans les organisations (Fiol, 1994)²⁷. C'est d'ailleurs une des limites des conceptions purement herméneutiques de la construction de sens qui ont pu être accusées dans les théories des organisations (voir Maitlis & Sonenshein, 2010) — mais aussi dans les sciences humaines et sociales plus largement (Ricoeur, 1986)²⁸ — d'un certain irénisme, voire d'un certain conservatisme discret en affirmant que les acteurs chercheraient spontanément à partager des attentes, dissuadant ainsi la reconnaissance de toute critique (Tourish & Robson, 2006).

Ceci fait le lien avec la seconde limite, qui est le **manque de prise en compte des rapports de force et du contexte macrosocial**. Mais comment expliquer ce manque d'attention à la pluralité des significations — et l'accusation de conservatisme qui peut l'accompagner ? Nous rejoignons ici une critique interne au *sensemaking* : le manque

²⁷ On se gardera néanmoins d'opposer trop rapidement critique et accord, dont on sait que ces deux formes peuvent cohabiter dans les organisations par exemple avec la notion de compromis mise en lumière par la SPC (e.g. Boltanski & Thévenot, 1991; Oldenhof et al., 2013).

²⁸ Voir à ce sujet la controverse ayant opposé Gadamer et Habermas, et la tentative d'intégration par Paul Ricoeur dans *Du texte à l'action* (Ricoeur, 1986).

de sensibilité de cette approche aux rapports de force ou de domination qui peuvent exister a priori et perdurer durant un tel processus, ou du moins à la pluralité des points de vue. Il existe des attentes qui peuvent être imposées par des autorités (Helms Mills et al., 2010). Ainsi, tous les acteurs organisationnels ne sont pas les propres créateurs de leur environnement (Weick, 1995, p. 30). On retrouve ici plus largement un reproche bien connu adressé aux approches phénoménologiques qui manquent le fait que le détour par l'autre pour accéder à soi est aussi celui dans une certaine mesure de « l'imposition en moi de la loi de l'autre » que Rousseau définissait comme l'oppression. Ainsi, tous les acteurs dans les organisations ou dans le monde social plus largement, selon les situations, n'ont pas la même capacité à participer à la définition des attentes de la réalité quotidienne (Helms Mills et al., 2010). Ceci par exemple du fait qu'ils disposent de statuts et que ces catégories, en désignant a priori une certaine individualité professionnelle — qui peut être dévaluée (Pinel & Paulin, 2010; e.g. Stenger & Roulet, 2018) — « leur impose une loi de vérité qu'il leur faut reconnaître et que les autres doivent reconnaître en eux » (Foucault, 1984, p. 302; cité par Butler, 2005). Alors que l'approche du *sensemaking* postule que le nouveau sens doit être plausible, elle n'explique pas véritablement les conditions qui rendent cette interprétation plus plausible qu'une autre. Le *sensemaking* ignore la question politique, celle du « nous » et du « eux », qui est au cœur des dynamiques critiques dans le monde social. De plus, ces conditions peuvent parfois être dessinées par des attentes relevant du contexte macrosocial, ce dont ne tient pas suffisamment le *sensemaking* (Helms Mills et al., 2010; Maitlis & Christianson, 2014). De ce fait, il faut mieux comprendre la façon dont ce contexte macrosocial non seulement peut contraindre, mais aussi nourrir la critique.

Troisièmement, cela sous-entend donc que la mise en question de **la réalité procède uniquement d'un mouvement rétrospectif** de convergence vers un sens unique et partagé par les acteurs (voir pour exception Stigliani & Ravasi, 2012). Alors que la critique — nous le montrerons — s'engage dans un mouvement prospectif qui tend à l'inverse non pas à fermer, mais à ouvrir la réalité à une pluralité de sens possibles (ce qui ne veut pas dire que ces différentes formes de sens ne peuvent pas converger ensuite et se sédimenter sous la forme pratique). La considération majoritairement rétrospective du sens est problématique. « Voir toujours ses arrières, c'est comprendre un mobile en se trompant de sens » (Michaux, 1972, p. 72). Par exemple, Cunliffe et Coupland (2012) envisagent la construction de sens plutôt comme un phénomène

rétrospectif. La recherche de cohérence nouvelle propre aux processus de construction de sens peut reposer sur la conviction que les choses sont justement insensées, contradictoires, et potentiellement injustes, et donc tournée vers un projet futur de transformation de la réalité. Ainsi, le processus de construction de sens peut alors se focaliser sur la recherche de contradictions nouvelles par le jeu de l'enquête. Et donc une perspective qui n'est pas uniquement celle d'individus qui subiraient passivement les événements, mais aussi qui fabriqueraient de leur propre événementialité.

Pour ces trois raisons, nous considérons que l'approche du *sensemaking* peut tendre à enfermer les rapports humains dans le carcan du « raisonnable », d'un sens perdu, mais dont la restauration ne serait rien d'autre que la reprise des attentes dominantes de la réalité sous une forme différente, ce que Rainer Forst appelle « l'espace des justifications autorisées » (Forst, 2017; voir aussi Nielsen, 1997).

Dans le chapitre précédent, nous avons dans un premier temps présenté deux types d'approches générales pour étudier les processus organisationnels que sont la stabilisation et la transformation de la réalité dans et à travers les organisations. Dans cette seconde famille de travaux, nous avons présenté tout d'abord l'approche du *sensemaking*. Nous avons ensuite identifié trois limites de cette approche pour justifier l'intérêt théorique d'une seconde approche : l'étude de la critique dans et autour des organisations. Nous allons désormais proposer dans la partie suivante un cadre conceptuel général pour l'étude de la critique dans et à travers les organisations.

Chapitre 2. Mobiliser la sociologie pragmatique de la critique pour étudier la critique

Les développements précédents nous mènent à une nouvelle étape de cette recherche doctorale : la plus précisément notre objet de recherche, qui est la critique²⁹. Disons-le d'emblée pour le lecteur ou la lectrice pressée de cette recherche, nous définissons la critique comme une action qui vise la transformation d'attentes qui soutiennent la réalité quotidienne prise pour allant de soi (Crook & Taylor, 1980). Cette « expérience contrariée de la réalité » (Crook & Taylor, 1980) qu'est la critique peut être associée à un « style cognitif » (Schutz, 1962), au même titre que le rêve ou l'imagination, qui n'est pas ou du moins plus le privilège d'élites sociales comme les chercheurs comme nous l'avons montré dans le chapitre premier. Cependant, contrairement à la stabilisation de la réalité quotidienne, critiquer est une action réflexive (i.e. une action de réfléchir de façon problématique sur l'action) consistant à suspendre et élever de façon problématique les attentes qui composent la réalité quotidienne (Dobry, 1983). Elle ne remplace pas le rapport quotidien à la réalité, mais en quelque sorte le fait dériver pour élever de façon problématique les attentes qui la composent. En effet, les acteurs ne sont jamais totalement critiques et surtout que la réalité quotidienne ne disparaît pas lorsqu'ils le sont, sans quoi ils deviendraient incapables de se coordonner avec les autres dans leurs organisations ou à l'extérieur et seraient, à la limite, exclus par les autres membres.

Avant de revenir plus en détails sur ces éléments, nous présenterons tout d'abord et dans une première sous-partie quelques difficultés de définition du terme de « critique », notamment le fait que son usage très répandu dans le langage courant l'enrobe d'une polysémie qui ne facilite pas sa compréhension. Une fois ces préalables posés, la seconde sous-partie sera consacrée à la présentation de la sociologie pragmatique de la critique (SPC, pour rappel) sur laquelle le cadre conceptuel proposé dans ce travail de thèse s'appuie. Principalement développé par Luc Boltanski (Boltanski, 2009; Boltanski & Thévenot, 1999; Boltanski, Darré, & Schiltz, 1984), en

²⁹ Nous sommes néanmoins conscients qu'il est toujours délicat de dire « Qu'est-ce qu'est X ? » dans sa prétention à créer des divisions, si ce n'est des cloisonnements, qui sont nécessairement réducteurs et peuvent exercer un effet autoritaire d'imposition sur le lecteur profane, car aucun langage n'est innocent en ce qu'il comporte de décisions et d'exclusions (Derrida, 1985).

collaboration ponctuelle avec d'autres auteurs (Boltanski & Chiapello, 1999; Boltanski & Esquerre, 2017; Boltanski & Thévenot, 1991), ce courant constitue un angle d'analyse novateur des phénomènes critiques depuis le milieu des années 1980 et connaît un intérêt naissant dans les études des organisations depuis le milieu des années 2000 (voir Cloutier, Gond, & Leca, 2017 pour une synthèse). A partir des travaux existants, nous montrerons que ce cadre offre une perspective unique pour comprendre la façon dont les processus critiques se forment et participent à la transformation de la réalité dans et à travers les organisations (Cloutier et al., 2017; Jagd, 2011). Nous monterons également que ces travaux sont encore incomplets et n'ont pas pleinement exploité tout le potentiel de la SPC. En effet, en prenant pour échelle d'analyse des critiques déjà bien formées, ces travaux ne permettent pas d'expliquer ni pourquoi, ni comment les acteurs échafaudent des critiques et sortent de leur « réalisme » pour les publiciser pour les soumettre au pouvoir de sanction d'audiences externes tels que des dirigeants dans les organisations ou l'opinion publique dans le cas d'organisations qui portent une critique dans le monde social plus largement. Cela nous mènera à conclure cette partie par la problématique suivante : *Comment des critiques émergent, se développent, et produisent des transformations dans et à travers des organisations ?*

I. La critique comme action de transformation de la réalité

Avant de présenter la SPC ainsi que notre cadre conceptuel pour l'étude de la critique dans et à travers les organisations, nous tentons dans cette partie de rassembler les éléments qui nous semblent partagés en dépit de la grande variété de définition de la critique (Butler, 2005; Foucault, 1990; e.g. Kant, 1991). Avant de proposer trois caractéristiques de base de la critique, précisons ici que le socle conceptuel de notre définition de la critique se situe dans les traditions intellectuelles des Lumières où s'y référant directement. Pour le dire vite, nous dirons que la critique est la réactivation de la référence à la réalité — pensée comme l'expérience d'une tradition prise « allant de soi » (Schütz, 1998b) — par des acteurs placés en position minorée qui la remettent en cause et visent sa transformation. De ce fait, il la rend moins naturelle, ou nécessaire, et ouvre donc la possibilité d'une alternative. Nous présentons ici quatre dimensions qui nous semblent faire consensus dans les différentes définitions du terme de « critique » : (a) la *dimension réflexive* de critique comme mise en crise de la réalité, (b) la *dimension politique* comme sortie d'une condition minoritaire, (c) la *dimension temporelle* comme

projet de transformation de la réalité qui est tourné vers le futur, et (d) la *dimension relationnelle* comme dialogue avec une réponse.

Le premier point de relatif consensus est la *dimension réflexive* de la critique, historiquement pensée comme mise en crise de la réalité, souvent définie comme « tradition ». D'abord chez les Grecs et les Romains, qui ciblaient le pouvoir religieux, puis chez les prémodernes des Lumières qui visaient les pouvoirs religieux et royal. Par exemple, au III^e siècle av. J.-C., Aristote a été le premier à proposer de penser l'action humaine autrement que comme le produit de causes surnaturelles qu'il considérait comme des croyances naïves telles que les malédictions divines. C'est-à-dire à développer une pensée contre la répétition de ce qui est bon par convention. Pour Aristote, ces causes n'étaient pas censées se trouver au-delà de la Nature, mais au contraire en elle-même, sous la forme de lois et d'essences positives que la critique³⁰ se donnait pour tâche de dévoiler pour définir et expliquer cette Nature. Ceci à la fois en se détachant de l'« expérience primaire » (Bachelard, 1947, p. 23) que cette Nature procure, tout en adoptant également une méfiance de principe vis-à-vis des réponses tirées de cette distanciation³¹. On trouvera une conception similaire de ce qu'est une critique chez Xérophane, qui cherchait à démontrer que les dieux anthropomorphiques grecs étaient des constructions humaines, ou celle de Socrate et son projet de réfutation de l'oracle (voir Collette-Cucic, Gavray, & Narbonne, 2019). La critique est donc fortement associée à un geste de dévoilement et lutte contre des attentes partagées implicitement, présentées comme les illusions de l'entendement (aussi appelées idéologie, prénotion, représentations, ou encore croyances selon les traditions intellectuelles). C'est dans cette dimension réflexive de distanciation que peut naître le désir et la conceptualisation d'une autre réalité possible.

Le second point de relatif consensus est la *dimension politique* de la critique. Si elle reprend l'hypothèse phénoménologique — comme celle du *sensemaking* — qu'une réalité n'existe que dans la mesure où les acteurs sociaux lui donnent du sens, la notion de critique intègre les situations de conflits et des rapports de force qui traversent les

³⁰ L'étymologie du mot critique (*kritikos*), qui est dérivée du verbe *krinein* (i.e. séparer, choisir, décider) et signifie « capable de juger, de discerner », montre bien cette filiation très directe entre le sens qui lui était donnée dans la Grèce Antique jusqu'à nos jours.

³¹ On d'ailleurs retrouve cette opposition entre monde des apparences et la vérité chez d'autres penseurs contemporains d'Aristote comme Platon, avec le mythe bien connu de la caverne (bien que, contrairement à Aristote, cette opposition ne soit pas située par le philosophe grec au sein de l'individu mais dans l'absolu).

réalités organisationnelles et la façon dont ces rapports de force sont modifiés, au moins temporairement, et produisent des transformations de la réalité. Cela ajoute à l'idée du sens que les acteurs établissent ce sens en vue de participer à leurs propres histoire(s) (Remnes & Susen, 2010). On pourra ici revenir à Kant pour argumenter de cette dimension. Pour le philosophe allemand, la critique (i.e. qu'il appelle « l'usage public de la raison ») est la manière dont les individus peuvent passer d'un état de minorité pour former ou rejoindre une majorité. Cet état de minorité est entendu comme l'assujettissement d'individus à des attentes placées d'autres individus ou groupes d'individus a priori de leur entendement (historiquement le pouvoir religieux, aristocratique, et monarchique de l'Ancien Régime). Ceci dans le but de prendre les premiers sous leur conduite, ne leur permettant pas ainsi de percevoir la réalité autrement qu'à travers un rapport de nécessité (Kant, 1991). Cet état minorité n'est pas nécessairement quantitatif, mais davantage qualitatif. Parfois ramenés ou se ramenant à l'état de groupe, les individus assujettis à un tel état ne disposent pas de la capacité à accéder à une réalité quotidienne commune, à s'exprimer et partager avec n'importe quel autre des idées ou simplement des sentiments. N'avoir pas voix au chapitre peut être lié au fait que ces individus n'appartiennent à aucun groupe majoritaire ou au fait qu'ils appartiennent, souvent malgré eux, à un groupe d'individus qui ne cadre pas avec les attentes largement partagées qui soutiennent la réalité, dans une organisation ou dans la société. Il peut s'agir par exemple d'un salarié dont le statut hiérarchique ne lui permet pas ou ne lui fait pas ressentir le droit d'exprimer dans des moments collectifs de prise de décision une idée qui lui semble pourtant importante. Il peut s'agir aussi d'un ou d'une patiente dont la compréhension de sa propre expérience est jugée non pertinente par le corps médical. Il peut s'agir encore d'une actrice à qui l'on ne propose plus de rôles en raison de son âge, etc. Bref, il s'agit d'individus dont les attentes tendent à être ignorées de façon répétée en raison de quelque(s) attribut(s) qu'ils possèdent, et qui se voient privés de la possibilité de contourner ou définir les attentes qui gouvernent³² la réalité dans laquelle ils sont plongés. Comme le souligne le poète Lamartine : « La critique est la puissance des impuissants ». Sortir de cette condition de minorité consiste par la critique à mettre au défi ces attentes pour en révéler la contingence et donc, en relativiser leur nécessité. De

³² On se rapproche à travers ce terme de la définition de la critique donnée par Michel Foucault : « L'art de ne pas être tellement gouverné » (1990).

la sorte, le plan horizontal, inertiel, et sans frisson de la réalité quotidienne se verticalise soudainement, se déstabilise et se trouble et fait l'objet d'une mise en tension de la conscience. En critiquant, on substitue à l'attitude déterminée et sereine une attitude hypothétique et faillibiliste qui alourdit soudainement la réalité de son *pour-quoi* et en fait vaciller le fond de stabilité. La réalité se trouve alors dépouillée de son caractère tacite et nécessaire qui décide par avance de ce qui est normal ou non. Elle se présente alors, au moins provisoirement, comme un leurre arbitraire qui pourrait être autre, et donc négociable (Foessel, 2009).

A la première et à la seconde caractéristique, s'ajoute également un troisième : la *dimension temporelle* de la critique. En particulier dans des contextes organisés qui sont mus par l'urgence incessante de l'action comme les organisations, la critique ne se limite pas la plupart du temps au pur exercice de donner à voir et mettre en doute la réalité et les attentes partagées qui la soutiennent. Le mouvement de dévoilement que nous venons de présenter se double souvent d'un *en vue de*, qui vise l'incrustation plus ou moins explicitement et précisément d'autres attentes dans la réalité. Les penseurs grecs — comme Aristote — et ceux des Lumières considéraient déjà que critiquer n'a pas seulement vocation à éclairer l'expérience, mais à la transformer. C'est l'idée que la philosophie doit s'incarner, où l'humanité ne devient plus seulement un objet d'étude, mais d'action et de transformation tournée vers l'avenir par l'usage de sa propre capacité à critiquer (on pourrait dire dans le vocabulaire kantien à se saisir de son propre entendement). Ainsi, la critique ne se suffit pas à elle-même, mais ne peut être comprise qu'en rapport avec la réalité qu'elle vise. Elle ne peut donc pas être réduite uniquement au fait de se demander quel(s) système(s) d'attentes il s'agit de prendre en compte dans une situation. On peut d'ailleurs trouver trace dans le langage de cette visée transformatrice de la critique, où il n'est pas rare d'entendre des accusations telles que « Critiquer pour critiquer » ou « Oui, mais encore ? ». Sans cela, la critique céderait la place à d'autres « styles cognitifs » (Schütz, 1998b) voisins comme le rêve ou plus proche encore l'utopie (voir Schiavone, 2013), qui représentent la projection d'autres réalités non advenues plus ou moins fantasmées, car se situant en dehors des bornes du possible. Ainsi, là où le *sensemaking* est tourné vers le passé, la critique est aussi tournée vers le futur (voire pour exception la notion de « *prospective sensemaking* »).

Aux caractéristiques précédentes s'ajoutent enfin une quatrième et dernière : la *dimension relationnelle* de la critique. Dire qu'une critique n'est pas spontanément

critique a une autre implication importante. Une réalité n'existe que dans la mesure où elle peut être critiquée. Sans quoi à la limite il semble difficile de concevoir la possibilité d'une quelconque réalité organisationnelle. Il faut ici prendre en compte le rôle des audiences de la critique. Nous l'avons dit une critique ne peut réaliser son potentiel de transformation qu'à partir du moment où elle est publicisée. Elle ne prend donc forme que dans son rapport avec les attentes qui tissent la réalité qu'elle interroge (i.e. il faut bien avoir quelque chose à critiquer) et qui elles-mêmes n'existent et ne sont stabilisées réciproquement qu'en rapport avec la menace constante de leur critique. Ainsi, la critique s'élabore de façon relationnelle entre une ou plusieurs audiences. C'est-à-dire par « la compétition entre projets tour à tour rivaux et convergents » (Ricoeur, 1990, p. 173). Aussi, la critique, pour être reconnue, doit être elle-même être « mise à l'épreuve » (Boltanski & Thévenot, 1991). Ainsi et non sans rappeler la tradition du dialogue socratique, une critique se développe « par essais-erreurs, avancées et retours en arrière, propositions et réfutations » (Collette-Cucic et al., 2019, p. 112). En d'autres termes, critique et réponse à la critique « ne prennent sens qu'envisagées dans leur relation dialogique », où la réponse cherche à prévenir ou repousser la critique et où la critique cherche à prendre appui sur l'expérience d'expériences de rupture pour dépasser voire contester les attentes partagées sur lesquelles repose la réalité (Boltanski, 2009). Comprendre l'action de critiquer nécessite ainsi d'être attentif non seulement la façon dont les acteurs critiquent, mais aussi comment leur environnement réagit, et comment ils réagissent en retour. Ainsi, les opérations critiques dans et à travers les organisations peuvent être décrites sous la forme d' « arènes publiques » où les prises de position entre critiques et réponses à la critique entre différentes audiences s'entrechoquent, s'éclairent mutuellement, se répondent, soit pour se renforcer, soit pour s'opposer (Dodier, 2005).

Sur la base de ces éléments et avant de présenter le courant de la SPC dans la prochaine section, le Tableau 1 ci-dessous expose une synthèse des approches que nous avons identifiées pour l'étude de la réalité dans et à travers les organisations.

Tableau 1. Stabilisation et transformation de la réalité dans et à travers les organisations

<i>Phénomène</i>	Stabilisation de la réalité	Transformation de la réalité	
<i>Approches théoriques</i>	Pratiques, routines, institutions	<i>Sensemaking</i>	Critique
<i>Hypothèses de départ</i>	Fusion des points de vue (stabilité et cohérence du sens)	Fusion des points de vue (stabilité et cohérence du sens)	Pluralité irréductible des points de vue
<i>Statut de l'évènement</i>	Typique	Rupture	Rupture
<i>Réflexivité</i>	Limitée	Forte	Forte
<i>Expérience</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de certitude • Sens univoque et évident 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'incertitude • Pluralité des significations possibles 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'incertitude • Pluralité des significations possibles
<i>Orientation temporelle dominante</i>	Passé	Passé	Futur
<i>Rapport à la réalité</i>	Continu / intuitif	Discontinu / réflexif	Discontinu / critique
<i>Statut de l'acteur</i>	Passif / Dominant ou minoré	Actif / Non précisé	Actif / Minoré
<i>Prise en compte des rapports de force</i>	Oui	Non	Oui
<i>Projet de transformation de la réalité</i>	Non	Non	Oui

Nous avons défini dans cette sous-partie les pièges et caractéristiques générales d'une critique. Nous nous cherchons maintenant à comprendre comment une critique se forme-t-elle dans et à travers les organisations. Pour ce faire, nous proposons dans la partie suivante un cadre conceptuel général, qui servira de points d'appui aux trois projets empiriques de cette recherche doctorale.

II. Les apports de la sociologie pragmatique de la critique

Parmi les traditions pragmatiques, le courant de la sociologie pragmatique de la critique (SPC, pour rappel) est particulièrement utile au questionnement que nous proposons dans cette recherche doctorale. Si l'intérêt pour ce courant est émergent dans les études des organisations, celui-ci représente un des quatre grands pôles théoriques de la sociologie francophone de la fin du XXe siècle aux côtés de la sociologie critique de la domination de Pierre Bourdieu, de la théorie de l'acteur stratégique de Crozier et Friedberg, et de la théorie de l'acteur-réseau (ANT) de Bruno Latour. Cette position de premier plan tient du fait que ce courant est parvenu à creuser un sillon inédit à partir de la moitié des années 1980, marqué par un regain d'intérêt pour la question de l'action. Il a donc la particularité d'avoir installé les capacités des acteurs sociaux à critiquer la réalité comme objet d'étude à part entière dans les sciences sociales. Il s'agissait de déterminer le genre de ressources auxquelles les personnes peuvent avoir affaire au cours des critiques qu'elles s'échangent en considérant qu'une grande part de la vie sociale consiste à critiquer. En un mot, celui-ci posait la question suivante : « À quelle condition une critique peut être entendue et formulée ? » (Rambaud, 2009, p. 724; voir aussi Thévenot, 2012), que ce soit dans l'intimité des relations interpersonnelles jusqu'aux formes les plus étendues telles que le scandale. Grâce à la novation théorique de cette question, ce courant s'est propagé en une trentaine d'années dans de nombreuses branches de la sociologie telles que la sociologie politique (e.g. Blokker, 2009), la sociologie culturelle (Lamont & Thévenot, 2010; Silber, 2003), la sociologie des organisations (Thévenot, 2001b) ou encore la sociologie économique (Stark, 2008). Elle a également servi de point d'appui pour l'émergence de nouveaux courants de recherche telle que la sociologie de l'expérience publique (Quéré & Terzi,

2015) ou la sociologie des mobilisations critiques (Offenstadt & Van Damme, 2007; Rennes, 2016) et leurs différentes formes typiques telles que le scandale (de Blic & Lemieux, 2005), la controverse (Chateauraynaud, 2015; e.g. Lemieux, 2007), ou encore l'affaire (Boltanski & Claverie, 2007). Ces nombreuses branches participent aujourd'hui à former ce que l'on pourrait appeler plus largement la sociologie pragmatique française. Enfin, en partie du fait que — comme nous le verrons plus en détail après — cette novation repose sur des éléments théoriques provenant d'un grand nombre d'autres disciplines que la sociologie, la SPC a également franchi les frontières de sa discipline d'origine, participant ainsi à son rayonnement dans le vaste paysage des sciences sociales. C'est le cas notamment des études des organisations (Cloutier et al., 2017; voir Jagd, 2011), principalement à l'étranger depuis la traduction de plusieurs ouvrages en langue anglaise au milieu des années 2000 (Boltanski, 2011; Boltanski & Thévenot, 2006).

Pour saisir la pertinence de ce courant pour la définition de notre objet de recherche, il est tout d'abord nécessaire que nous revenions plus en détail sur ce qui en fait toute l'originalité dans les sciences sociales. Ainsi, nous présenterons dans un premier temps et de manière systématique les principes théoriques et les influences associées de cette tradition de recherche. Nous montrerons enfin dans un second temps la façon dont ce courant a été popularisé, plus tardivement, dans les études des organisations à partir de la seconde moitié des années 2000 et nous présenterons les apports des différents travaux concernés.

II.1. Prendre au sérieux les capacités critiques des acteurs

Nous l'avons dit, la SPC cherche à placer au centre de l'attention du chercheur la façon dont les acteurs échangent des critiques. Ce projet repose sur une critique interne de la théorie critique de la domination, et tire son originalité d'une très grande diversité de courants de recherche dont beaucoup étaient alors émergents en France à partir du milieu des années 1970 et dans les années 1980. On retiendra en particulier la double influence de la philosophie pragmatique américaine et des traditions critiques de l'émancipation de l'École de Francfort.

Tout d'abord, il faut noter que ce courant est né d'une rupture interne au sein du groupe de recherche dirigé par Pierre Bourdieu, dont Luc Boltanski a été un proche collaborateur jusqu'en 1984. Cette rupture repose en grande partie sur plusieurs

désaccords théoriques exprimés notamment par Boltanski vis-à-vis de la sociologie critique de la domination à partir de la fin des années 1970. Cette critique interne était double. Elle visait d'une part le concept de l'*habitus*, et d'autre part la posture épistémologique du chercheur vis-à-vis de la manière dont il façonne et rend compte de ses objets de recherche. Concernant l'*habitus*, Boltanski remettait en question la centralité que ce concept prenait dans l'édifice théorique d'ensemble, devenant selon lui un cadre d'intégration trop systématique — et donc réducteur — de toute forme d'expérience de la réalité quotidienne. Ce concept était alors accusé de nier la capacité des individus — à l'exception du sociologue — à comprendre les raisons de leurs actions, et donc à pouvoir les critiquer authentiquement, les dépeignant comme illusionnés et acceptant passivement la réalité telle qu'elle est³³. Ces critiques internes ont finalement conduit Luc Boltanski et quelques autres — dont Laurent Thévenot, Robert Castel, ou encore Alain Desrosières — à quitter le groupe de recherche dirigé par Pierre Bourdieu pour fonder le *Groupe de Sociologie Politique et Morale* au sein de l'EHESS³⁴ qui produira l'essentiel des travaux associés à la SPC. Il s'agissait alors pour la sociologie pragmatique de la critique de rendre aux acteurs leur capacité critique dans la description de leur expérience de la réalité. Celle-ci a principalement trouvé matière à ce projet dans deux grands ensembles de traditions : (a) le pragmatisme américain et (b) les théories critiques de l'émancipation, en particulier celles de l'École de Francfort. Bien que très diverses, les traditions pragmatistes partagent néanmoins deux spécificités constitutives de la sociologie pragmatique. D'une part, elles se focalisent sur la capacité des acteurs sociaux non seulement à expérimenter une réalité quotidienne en se conformant à des attentes établies, mais aussi à faire de cette dernière un objet de réflexion (Dewey, 1922 ; Mead, 1934). Ces traditions se présentent ainsi comme une

³³ Si la sociologie pragmatique de la critique partage un certain nombre de points communs avec la sociologie critique de la domination, comme une conception relationnelle du monde social et ancrée dans l'action des individus qui le composent, elle s'en détache néanmoins par une conception non-homologique de l'action. C'est-à-dire qu'elle considère que les individus ne sont pas des agents par défaut mais plutôt des acteurs capables de rompre la relation dialectique entre la position objective qu'ils occupent dans un champ et les dispositions subjectives de leur *habitus* héritées de leur socialisation dans ce même champ (voir Susen, 2015 pour une synthèse). Issu de l'anthropologie culturaliste, l'*habitus* – qui n'est pas sans rappeler par exemple une notion comme celle de « personnalité de base » – peut être défini comme un système individualisé ou collectivisé de « principes générateurs et organisateurs de pratiques et représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement réglées et régulières sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre » (Bourdieu, 1980).

³⁴ École des Hautes Études en Sciences Sociales

troisième voie deux anthropologies fortes du XXe siècle : (a) le rationalisme (i.e. qui postule que les personnes sont des acteurs atomiques et rationnels dont l'action est uniquement tendue par une logique optimisatrice) et (b) le structuralisme qui a dominé le paysage des sciences sociales des années 1960 aux années 1980 (i.e. qui postule que les personnes sont des agents sans conscience dont l'action est mécaniquement guidée par des cadres hérités de structures macrosociales) (Powell & Colyvas, 2008 ; cités par Farjoun et al., 2015 ; Dosse, 1995)³⁵. Elle reprend par exemple de la sociologie interactionniste de Goffman³⁶ l'importance accordée aux situations, mais aussi à la pluralité des formes d'appartenance qui s'y expriment, et à la nécessité de fonder une recherche sur une collecte méthodique de données³⁷.

Il nous semble que la SPC a apporté trois contributions : l'identification des (a) opérations, des (b) contenus et des (c) frontières, et des (d) freins de la critique.

II.2. Décrire les opérations de la critique : langage, typification, et bien commun

Une première contribution a été de montrer que critiquer repose tout d'abord sur une *opération langagière* — un point sur lequel nous nous appuyerons pour développer la partie suivante — qui dépend par ailleurs de la façon dont les individus sont équipés sémantiquement pour mettre en commun leurs expériences problématiques de la réalité. On retrouve ici les influences de la linguistique. On pourra penser également à la linguistique structurale de Greimas (1984), dont la sociologie

³⁵ On pourra également citer ici un point commun avec les théories critiques de l'émancipation, dont l'usage reste d'ailleurs encore marginal dans les études critiques en management (CMS). Là où la plupart des CMS (et des autres théories critiques plus largement) ont tendance à partir des incapacités des acteurs et des inégalités, celles de l'émancipation ont tendance à partir d'une capacité également distribuées des acteurs. C'est par exemple le cas de l'École de Francfort d'une part, notamment les travaux d'Habermas, qui s'est intéressé au lien entre activité critique et horizon d'émancipation établissant un lien entre sociologie critique et philosophie politique (non sans rappeler d'ailleurs le projet de la sociologie pragmatique de la critique sur laquelle nous nous appuyerons). C'est aussi le cas de Jacques Rancière d'autre part, qui présuppose une capacité commune à critiquer entre acteurs sociaux, refusant ainsi « le partage entre deux modes de la parole, non pas pour parler mais pour parler avec au lieu de parler sur » (2020, p. 828) (e.g. voir pour exception Huault, Perret, & Spicer, 2014).

³⁶ D'ailleurs introduite largement par Pierre Bourdieu à travers sa collection Les Éditions de Minuit, qui a été la première à traduire les œuvres de d'Erving Goffman en français.

³⁷ On notera cependant que la tradition française n'est pas un prolongement direct de la tradition goffmanienne (bien que certains travaux plus récents la redécouvrent comme la sociologie de l'expérience publique) ; elle s'en s'inspire. Les auteurs considèrent en effet que tout ne relève pas de la situation mais qu'il y a aussi des structures cognitives et de mise en place des situations, communes aux acteurs (Thévenot, 2014).

pragmatique de la critique a repris l'idée que les statuts des acteurs sociaux sont réversibles (reprenant le concept d'actant).

Une seconde contribution de ce courant est d'avoir montré que critiquer repose sur une *typification de la réalité*³⁸. En effet, l'expérience de la réalité ne peut jamais nous donner qu'un certain nombre de cas particuliers qui, quels qu'ils soient, ne peuvent jamais embrasser tous les cas possibles, la critique est ainsi soumise à une sorte de « généralité obligée » (Butler, 2005, p. 76)³⁹, indispensable pour connecter des événements particuliers à des causes (Thévenot, 2011). Celle-ci consiste à « accéder à une position externe d'où l'action pourra être considérée d'un autre point de vue, à la façon de ces personnes qui, dans une fête où tout le monde se laisse aller à boire et à danser, demeurant au fond de la salle, sans se mêler à la gaité ambiante, regardent et n'en pensent pas moins » (Boltanski, 1990a). Celui ou celle exprimant un critique doit doter celle-ci d'une portée qui transcende l'indexicalité⁴⁰ de sa situation d'énonciation, en d'autres termes de faire du cas particulier que la critique semble pointer *a priori* l'instance problématique d'une situation plus générale devant être prise au sérieux (Boltanski et al., 1984)⁴¹. C'est ce que vient décrire le concept de « montée en généralité » (Boltanski & Thévenot, 1991), dont on notera la proximité avec le concept de « désindexicalisation » déjà présent dans l'*ethnométhodologie* de Garfinkel⁴². Certains courants de recherche comme l'*Issue Selling* (e.g. Dutton, Ashford, O' Neill, Hayes, & Wierba, 1997), ou l'intrapreneuriat (*corporate venturing*) (e.g. Burgelman, 1983) ont montré la nécessité pour les acteurs souhaitant opérer des transformations

³⁸ Cette contribution a notamment été développé dans l'article *La dénonciation* (Boltanski et al., 1984), fondé sur l'étude d'un corpus de lettres les contraintes argumentatives qui fondent les opérations critiques des individus.

³⁹ On trouvera la source de ce principe de généralité dans différents systèmes de pensées comme certaines morales religieuses d'une part, mais aussi certaines philosophies politiques universalistes et républicaines des Lumières, comme celle développée par Kant considérant que toute prétention morale doit passer par un critère d'universalisation. Un principe que l'on retrouvera ensuite dans d'autres traditions des sciences sociales comme la philosophie politique de John Rawls, mais aussi dans l'ethnométhodologie d'Harold Garfinkel à travers le concept de « désindexicalisation ».

⁴⁰ Emprunté à la linguistique, le terme d'indexicalité est entendu au sens de l'ethnométhodologie renvoie à l'expérience forcément singulière car située dans un corps et dans une histoire de la réalité quotidienne.

⁴¹ On pourra prendre l'exemple d'un dirigeant ou une dirigeante d'entreprise justifiant le blâme d'un ou une de ses employés pour cause de retards répétés. Cet employé dénoncerait « un acharnement ». La réponse qui lui serait faite est qu'il s'agit d'une règle qui a été acceptée par tous les employés, que cela perturbe la coordination avec les autres employés (et donc le bon fonctionnement de l'entreprise), et que cette règle a déjà été appliquée récemment à un cas similaire.

⁴² Ce courant a également grandement influencé la sociologie de la traduction (Akrich, Callon, & Latour, 2006) qui s'inscrit lui-même dans la famille des traditions pragmatiques françaises (voir Lemieux, 2018 pour une synthèse).

dans leur organisation alors qu'ils n'en détiennent pas a priori le pouvoir (p. ex. : lorsque des managers intermédiaires souhaitent lancer un nouveau projet stratégique), de rattacher leur critique aux buts et objectifs poursuivis par leur organisation.

Toujours dans la continuité des Lumières, la troisième contribution de la sociologie pragmatique de la critique a été également de montrer que de telles généralisations élaborées par les acteurs pour fonder leurs critiques sont de *nature morale et tournées vers le bien*, prenant ainsi le pas sur la pure lutte stratégique entre intérêts (Amblard, Bernoux, Herreros, & Livian, 2005). Les travaux institutionnalistes s'appuyant sur la sociologie pragmatique de la critique — en particulier le modèle dit de « l'économie des gradeurs » qui est issu de l'ouvrage *De la justification* (Boltanski & Thévenot, 1991) comme nous l'avons souligné précédemment — ont bien mis en évidence ce point, en montrant que les critiques ordinairement échangées entre acteurs, y compris dans des formes très étendues comme les controverses, reposent souvent sur l'opposition de différents répertoires d'universalisation conceptions du commun (appelées « cités » dans l'ouvrage) (Cloutier et al., 2017; Dionne, Mailhot, & Langley, 2018; Gond, Barin Cruz, Raufflet, & Charron, 2016; Patriotta, Gond, & Schultz, 2011). Le fait de considérer la nature normative des typifications fondant une critique a donc orienté assez naturellement vers une volonté de les caractériser, d'ailleurs dans le prolongement de plusieurs projets fondateurs des sciences sociales comme le projet durkheimien de construction de typologies (Thévenot, 2014).

II.3. Décrire les substances de la critique : un pluralisme limité

Ainsi, cette tradition n'a pas seulement rendu compte des opérations de la critique, mais aussi de son contenu, notamment à travers les ouvrages *Les économies de la grandeur* (Boltanski & Thévenot, 1987) puis *De la justification* (Boltanski & Thévenot, 1991), qui est à ce jour l'ouvrage de cette tradition le plus discuté et emprunté dans les sciences sociales et dans les théories des organisations, notamment depuis sa traduction en anglais en 2006, et plus à la marge en allemand en 2007. En effet, une autre contribution est d'avoir également montré que les typifications d'arguments sur lesquels reposent des critiques sont en nombre limité, c'est-à-dire qu'elles ne reposent pas sur une seule, mais plusieurs conceptions du bien, appelées « cités » (Boltanski & Thévenot, 1987, 1991). Ceci repose sur l'idée qu'aucun accord sur ce qui est réel et sur ce qui compte dans cette réalité ne serait possible sans un nombre limité de points de référence. On retrouve ici l'influence des philosophies

politiques comme celle de John Rawls⁴³ ou de Michael Walzer⁴⁴ qui ont ramené la question de la normativité non pas sur le plan de la dissimulation, mais de la construction du monde social. À l’instar de ces philosophies que l’on pourrait dire « pluralistes », la sociologie pragmatique de la critique pense donc la construction d’une réalité commune contre la recherche maniaque de la cohérence, à partir de la pluralité des perspectives et de l’incertitude et des tolérances face à la contradiction (Susen, 2012). On retrouve également des affinités certaines avec les travaux en économie dits « *conventionnalistes* » entre autres développés par Laurent Thévenot, dont la collaboration avec Luc Boltanski aboutira à un ouvrage de référence de la sociologie pragmatique de la critique que nous présenterons juste après. Ce courant cherche à comprendre les gammes de conventions et de principes permettant de définir la valeur des objets et des personnes qui composent la réalité sociale. Enfin, on citera l’émergence de la sociologie de l’acteur-réseau développée par Bruno Latour dont Luc Boltanski est également un proche.

II.4. Décrire les frontières de la critique : différents régimes

La SPC ne doit pas cependant être interprétée comme une théorie générale du monde social comme c’est le cas trop souvent. En effet, la vie sociale ne se situe sur le plan exclusif d’échanges de critiques et de justification sans quoi on voudra bien croire qu’elle deviendrait insupportable. Comme nous l’avons montré précédemment, il existe aussi une expérience de la réalité quotidienne où les acteurs, dans la limite de tolérances plus ou moins explicites, se passent d’explication pour se coordonner. Il existe aussi des situations de violence, où les acteurs là encore se passent d’explication, mais pour régler un différent par la force physique. Cela montre ainsi qu’« un monde tout en justice n’est pas moins utopique que l’univers tout en violence dont la sociologie classique offrait parfois le tableau » (Boltanski, 1990b, p. 97). Ces différentes façons d’être – que nous avons appelés « styles cognitifs » à partir du langage de la phénoménologie – se

⁴³ La sociologie pragmatique de la critique reprend notamment à John Rawls deux idées. D’une part, son intérêt pour la production de stabilité sociale et un certain degré de mutualité parmi des personnes qui diffèrent de manière fondamentale. D’autre part, elle reprend l’idée que les personnes qui sont en désaccord sur leurs perspectives compréhensives réciproques peuvent néanmoins se mettre d’accord sur la base de certaines abstractions politique, et utiliser cet accord à des fins politiques.

⁴⁴ La sociologie pragmatique de la critique reprend notamment à Michael Walzer l’idée d’un monde fondamentalement moral qui doit être saisi à partir du point de vue des acteurs. Il s’agit de comprendre la logique interne des systèmes de croyances et justifications qui sont générées par les acteurs immergés dans leur contexte (i.e. leur point de vue, exprimé sous la forme de discours).

soutiennent et disposent chacune d'une certaine forme « d'inertie » (i.e. sans intervention extérieure, ils tendent à se perpétuer), jusqu'à qu'une personne y fasse entrer un autre régime. Ils peuvent être vus comme une topographie composée de différents territoires cognitifs, avec leurs frontières et leurs passages, comme par le biais de l'émotion (Friedland & Arjaliès, 2017). Dans *l'Amour et la justice comme compétences*, Luc Boltanski en identifie quatre : (a) la dispute en justice (i.e. où les critiques sont échangées), (b) la dispute en violence, (c) la paix en justesse et (d) la paix en amour (*agapè*) (Boltanski, 1990b).

II.5. Décrire les freins à la critique : prendre en compte les rapports de force

A partir du milieu des années 1990, une nouvelle impulsion a été donnée à la SPC. Celle-ci visait à articuler de nouveau la SPC avec la sociologie critique de la domination, en particulier un premier travail en collaboration avec Pierre Bourdieu à la fin des années 1970 (voir Bourdieu & Boltanski, 1976). Ce tournant a été amorcé avec *Le nouvel esprit du capitalisme* (Boltanski & Chiapello, 1999). Nous disons « ré-articulation », car cet ouvrage doit être compris non seulement comme une réponse à deux critiques du modèle de la justification (Boltanski & Thévenot, 1991) : son (a) caractère anhistorique et (b) l'absence de prise en compte des rapports de force dans les moments critiques. Cet ouvrage a montré la façon dont les idéologies (ici le capitalisme) peuvent constituer des freins à la critique et participer à la reproduction d'un ordre de domination en la captant et en la soumettant aux fins pratiques qu'elles poursuivent, en particulier lorsqu'elles sont couplées à des dispositifs de « confirmation » comme des dispositifs de gestion (Boltanski, 2009).

III. La sociologie pragmatique de la critique dans les études des organisations : apports et limites

III.1. Des apports : comprendre la prévention ou la résorption de la critique dans les organisations

Dans les études des organisations et au regard des autres disciplines des sciences sociales, la SPC fait l'objet d'un intérêt encore relativement récent (Cloutier et al., 2017; voir Jagd, 2011) et principalement dans la littérature de langue anglaise, du fait de la traduction tardive à partir de 2006 (Boltanski & Thévenot, 2006) de l'ouvrage

De la justification et le modèle de l'économie des grandeurs (Boltanski & Thévenot, 1999; voire pour exception 2000).

À l'échelle institutionnelle tout d'abord, plusieurs travaux ont trouvé dans le modèle de l'économie des grandeurs une alternative ou un complément aux théories néo-institutionnelles de dernière génération, en particulier celle des logiques institutionnelles, qui a été élaborée parallèlement aux États-Unis à partir du début des années 1990 (Friedland & Alford, 1991), puis approfondie à partir des années 2000 (Thornton et al., 2012) et avec laquelle il partage une conception pluraliste et normative de la réalité que nous avons présentée précédemment (voir Cloutier & Langley, 2013 pour une comparaison systématique entre ces deux modèles). Un des principaux apports de ce modèle aux logiques institutionnelles est de considérer que les acteurs critiquent d'abord dans la perspective du bien commun et non d'intérêts. Un point qui a d'ailleurs largement été écarté des derniers développements théoriques des logiques institutionnelles (voir Friedland, 2017). Le modèle de l'économie des grandeurs a ainsi été utilisé comme alternative pour étudier des phénomènes comme la stabilité institutionnelle (*institutional maintenance*) (Patriotta et al., 2011; Taupin, 2012), notamment dans des contextes marqués par une pluralité d'attentes normatives (Daudigeos & Valiorgue, 2018; Demers & Gond, 2019), ou encore la marchandisation des risques sur les marchés de produits dérivés (Huault & Rainelli-Weiss, 2011). Par exemple, Taupin (2012) a mis à jour trois mécanismes pour expliquer la maintenance des institutions et montré contrairement aux études antérieures (Patriotta et al., 2011) que la critique ne mène pas nécessairement à la révision de compromis existants et qu'elle peut même avoir un effet immunisant sur les institutions qui en sont la cible.

À une échelle plus individuelles ensuite, ce modèle a également été mobilisé pour éclairer un grand nombre d'autres phénomènes où les acteurs sont plongés dans des situations faites d'une pluralité plus ou moins conflictuelle d'attentes normatives, telles que l'élaboration d'un plan stratégique (Daigle & Rouleau, 2010), l'implémentation d'un changement organisationnel controversé (Fronza & Moriceau, 2008) comme un système de *reporting* intégré (van Bommel, 2014), la légitimité (Reinecke, van Bommel, & Spicer, 2017), ou encore la création d'une entreprise sociale (Mair, Battilana, & Cardenas, 2012). Par exemple, Oldenhof et al. (2013) ont montré façon dont des managers intermédiaires établissent des compromis lorsque plusieurs valeurs s'opposent dans le cours de leur activité. Daigle et Rouleau (2010) ont également montré

différentes techniques d'élaboration de compromis lors de la conception de plans stratégiques. Van Bommel (2014) a quant à lui montré que les systèmes de *reporting* maintiennent leur légitimité dans les organisations lorsque les acteurs parviennent à maintenir un degré suffisant d'ambiguïté. Dans une perspective un peu différente, Fronza et Moriceau (2008) ont également utilisé ce modèle pour comprendre les répertoires d'arguments mobilisés par les individus pour critiquer un changement dans lequel ils sont impliqués.

Certains travaux mobilisant la SPC dans les études des organisations se sont plus récemment intéressés au paradoxe suivant : alors que la critique est très désireuse d'exister et de se rendre manifeste dans les organisations où à travers elles, elle ne semble de l'autre côté parfois n'avoir que peu de prise sur la réalité quotidienne, comme si elle s'épuisait en elle-même (2009; Boltanski & Chiapello, 1999). Ces travaux ont particulièrement mis à jour la façon dont certains nouveaux dispositifs ou pratiques de gestion ont pour effet de faire taire la critique dans le but de reproduire un ordre de domination dans une organisation ou le monde social plus largement. Par exemple, Daudigeos et al. (2019) ont identifié trois mécanismes d'occultation de la critique dans les organisations qui conduisent à l'installation de ce qu'ils nomment une « domination insaisissable » (*elusive domination*).

III.2. Des limites : une prise en compte insuffisante de la façon dont une critique se construit

Cependant, les études des organisations mobilisant à la SPC s'affrontent à deux limites à partir desquelles nous fondons cette recherche doctorale.

Malgré la diversité des phénomènes étudiés et des perspectives adoptées (i.e. critiques ou non), la grande majorité travaux mobilisant la SPC dans les études des organisations se focalisent sur les actions et dispositifs (Daudigeos & Valiorgue, 2018) de résorption de la critique vers l'accord, voire de son évitement ou de son empêchement (Daudigeos et al., 2019). Aussi, il n'est pas surprenant qu'un grand nombre de ces travaux aient porté une attention particulière à la forme d'accord de type « compromis » (Daigle & Rouleau, 2010; Demers & Gond, 2019; Gond, Demers, & Michaud, 2017; Oldenhof et al., 2013; Taupin, 2012). Par ailleurs, la plupart de ces travaux ne proposent pas de perspective temporelle de ces actions (Dionne et al., 2018; voir pour exception Gond et al., 2017). De ce fait, **ils laissent dans l'ombre la façon**

dont ces critiques sont construites par celles et ceux qui les portent, c'est-à-dire les différents chaînages d'actions qu'ils déploient pour élaborer leurs critiques et les confronter publiquement. En d'autres termes, il n'existe pas à ce jour de tentative de conceptualisation des opérations menées par les acteurs pour élaborer leurs critiques dans ou à travers une organisation. Il ne s'agit pas cependant de dire que les critiques sont absentes de ces travaux. En effet, la plupart ont mis en lumière leur contenu, soit les différents répertoires légitimes d'attentes (appelés « cités »).

Une première raison pouvant l'expliquer est que c'est sur la base presque exclusive de l'ouvrage *De la justification* (Boltanski & Thévenot, 1991) que les travaux sur les organisations se sont appuyés pour analyser des formes critiques étendues telles que la controverse ou le scandale (Cloutier et al., 2017; Dionne et al., 2018; Gond et al., 2016; Patriotta et al., 2011), la résistance au changement (Fronza & Moriceau, 2008) ou les tensions dans la planification stratégique (Daigle & Rouleau, 2010).

Une seconde raison est que ces travaux de recherche reprennent sans discuter une hypothèse quasi anthropologique de la SPC qui ne l'est pas plus par le modèle. Celle-ci consiste à considérer que les individus seraient déjà capables de mettre en forme leurs critiques de façon cohérente et intelligible, par le biais de répertoires d'arguments légitimes (appelés « cités », pour rappel). Il nous semble que cette hypothèse mérite davantage d'examen. En effet, considérer comme allant de soi des acteurs déjà capables de critiquer laisse dans l'ombre trois faits massifs. Premièrement, nous savons certes que la plupart des critiques existantes ne sont pas publicisées, car il préexiste dans le monde social un principe de « réalisme » (Boltanski, 2009). Sans cela il serait en effet d'imaginer qu'une réalité organisationnelle, marquée par la pluralité et l'incertitude comme nous l'avons évoqué, soit possible et surtout vivable, si chaque individu cherchait en toute circonstance à transformer les attentes qui soutiennent ces réalités. Ainsi, la plupart du temps, les acteurs font usage de cette « compétence morale » qu'est le réalisme (Sanz, 2018, p. 981) et se contentent alors d'« accords incomplètement théorisés » (Sunstein, 1994)⁴⁵. Cependant, ce réalisme stratégique — ou pourrait-on

⁴⁵ En effet, exprimer une critique est souvent coûteux. Elles sont d'abord coûteuses en temps, car cela nécessite de collecter des informations dans des contextes souvent peu habituels, puis de les recouper et de les exprimer plus ou moins publiquement pour former des preuves suffisamment robustes pour transformer la réalité (Boltanski, 2016). Ces opérations peuvent aussi se révéler risquées, car les individus qui forment des preuves s'exposent à de la marginalisation voire de l'exclusion si leurs critiques, par exemple si leurs critiques visent les organisations ou groupes organisationnels auxquels ils appartiennent ou d'autres groupes plus puissants qui peuvent exercer sur eux un pouvoir de sanction. D'autre part, la critique est souvent stabilisée et régulée — comme nous l'avons évoqué

dire plus cyniquement de « servitude volontaire » — ne doit pas masquer le fait que la plupart du temps, les acteurs n'en pensent pas moins et commencent à élaborer leurs critiques avant même de les avoir publicisées. Il est donc aussi nécessaire de se demander ce qui les pousse à « ouvrir les yeux » et à critiquer, quand bien même ils n'auraient pas intérêt à le faire. Le second fait qu'il faut indiquer est que la formation d'une critique est rarement le fait d'une seule personne isolée. Pour être reconnue et s'établir, la critique nécessite bien souvent l'agrégation plus ou moins instrumentale (et dans certains cas instrumentée par le biais de dispositifs) de plusieurs points de vue. Cette « illusion héroïque » (Dobry, 2007, p. 133) nous enjoint à mieux documenter les différentes actions par lesquelles une critique se forme de façon collective par l'agrégation de différents points de vue. Incidence du premier, le second manque lié à une ratification trop rapide de cette hypothèse est le temps. Le troisième fait est qu'outre le fait que critique ne s'élabore pas seul, on élaboration ne recoupe pas le moment de sa publicisation initiale. Élaborer une critique prend du temps.

Ce déficit d'attention à la façon dont une critique se forme est d'ailleurs d'autant plus dommageable que la SPC telle que développée dans son champ d'origine s'inspire pour partie des perspectives phénoménologiques et pragmatistes qui justement reposent sur des ontologies processuelles. En effet, d'autres traditions pragmatiques comme celle de John Dewey — à travers le concept d'*enquête* (Dewey, 1993) — font pourtant bien voir que les acteurs dits « ordinaires » élaborent de façon progressive et tâtonnante leurs nouvelles compréhensions de la réalité. De là, trois types de sous-problèmes. Premièrement, si nous envisageons une critique comme un processus, on se demandera alors (a) quel est le point de départ. Deuxièmement, on se demandera (b) comment une critique devient publique, c'est-à-dire comment les acteurs s'unissent autour d'une critique collective jusqu'à porter publiquement la critique. Troisièmement (d) on se demandera enfin quelles sont les différentes menaces auxquelles une critique fait face durant son émergence, et la façon dont les acteurs qui la portent y répondent. Par induction, ces questions nous conduisent à proposer la problématique suivante.

précédemment — dans et à travers les organisations par l'existence de compromis qui se cristallisent de façon temporaire dans des règles, des normes, des pratiques, des attentes contradictoires à des fins de coordination (Boltanski & Thévenot, 1991; Thévenot, 2001b).

*Comment des critiques émergent, se développent, et produisent des transformations
dans ou à travers des organisations ?*

Cette partie poursuivait un double objectif. D'une part, il s'est agi de dresser un état des lieux des outils. Nous avons montré que la SPC constitue une tradition de recherche particulièrement propice à la compréhension de la critique, ses dynamiques et ses effets, dans et à travers les organisations. Sur la base de ces éléments, différents questionnements sont apparus et ont été synthétisés et exprimés sous la forme d'une problématique. Partant de là, nous proposons dans la partie suivante un cadre conceptuel servant de base à l'exploration empirique de cette problématique, dont ce travail proposera trois projets dans les **Parties 5, 6 et 7**.

Partie 3. La critique comme action narrative (proposition d'un cadre conceptuel)

Après avoir motivé puis exposé notre problématique, nous proposons dans cette partie. Celle-ci est composée de trois chapitres. Le premier chapitre a pour but de proposer un premier cadre conceptuel pour l'étude de la critique dans et à travers les organisations. À partir des outils théoriques de la SPC, ce cadre conceptuel sera divisé en trois temps : (a) la *brèche*, qui matérialise le déclencheur de la critique, (b) le *développement* de la critique, qui matérialise la façon dont une critique fournit des raisons, et (c) l'*accord*, qui matérialise la façon dont la critique se met en situation de transformer la réalité. Nous proposerons également de compléter ce cadre par une approche narrative. En effet, nous avons indiqué dans la partie précédente que la critique repose sur une opération langagière. Cependant, cet argument n'a pas été développé par les études actuelles. Nous montrerons dans cette partie que cette opération langagière est une opération narrative. Avant cela, nous dédierons un second chapitre pour présenter les approches narratives dans les études des organisations. Dans ce chapitre, nous prendrons notamment le temps de montrer tout d'abord qu'un récit est une action, et que par ailleurs il est une action critique, à l'image de ce qu'a fait la littérature comme le roman social français du XIXe siècle.

Chapitre 1. Proposition d'un cadre conceptuel pour la critique

I. L'émergence de la critique : la brèche

Nous avons présenté dans la partie précédente la critique comme un « style cognitif » autre que celui de la réalité quotidienne. La ligne de partage et le passage entre ces deux styles cognitifs s'illustre dans de nombreuses expressions courantes. D'un côté, des expressions comme « avoir le nez dans le guidon » ou « manquer de recul » pointent l'affairement dans la réalité quotidienne et appellent à s'en détacher en « prenant de la hauteur » ou « de la distance » pour entrer dans une forme de critique. De l'autre côté, des expressions telles que « rester réaliste » enjoignent à contenir ou chasser la critique, quand on n'est pas taxé « d'idéalisme » pour disqualifier sa prétention à transformer la réalité. Comment passe-t-on du « style cognitif » qui est l'expérience de la réalité quotidienne à sa critique ?

« *Tout commence par une interruption* ». Si nous avons rappelé l'importance et la prégnance des moments de stabilité de la réalité dans la vie des organisations, cette maxime de Paul Valéry nous rappelle très justement que ces moments ne recouvrent pas l'ensemble du champ de l'action qui s'y déroule. Et davantage, que la réalité quotidienne trouve d'ailleurs la source de sa vitalité dans sa propre suspension. La réalité prise pour allant de soi — et les attentes qui la soutiennent — ne forme donc pas une prison qui serait totalement articulée et de laquelle on ne pourrait s'échapper (Schütz & Luckmann, 1974). Mais alors, par quel biais critiquer se substitue à la reproduction de la réalité quotidienne prise comme allant de soi ? Les traditions pragmatiques et phénoménologiques fournissent les ressources théoriques nécessaires à la poursuite de notre enquête. Ceci se fait par l'intermédiaire d'une certaine catégorie d'événements⁴⁶ qui fournissent les conditions de la critique (MacKenzie, 2012). Nous appellerons de tels événements des « brèches », soit des événements qui rompent l'état de certitude caractéristique de la réalité quotidienne, et représentent ainsi une

⁴⁶ Nous entendons le terme événement dans son acceptation la plus large en tant qu' « occurrence incidente » (Ricoeur, 1990a, p. 93) et brève qui signifie « quelque chose qui arrive » ou que l'on fait arriver (Ricoeur, 1990a, p. 78).

possibilité de la penser autrement⁴⁷. Ces événements peuvent être considérés comme des anomalies qui provoquent un changement soudain et radical de tension dans la conscience – une « oscillation ontologique » diraient Burrell & Morgan (2019) – et qui n'est pas évacuée par elle comme un « faux problème » (Weick, 1995, p. 2) comme dans l'attitude naturelle qui caractérise l'expérience première de la réalité quotidienne. Produisant l'effet d'un « choc organisationnel » (voir aussi Schütz, 1962, p. 232; Weick, 1995, p. 84), le surgissement de tels événements rompent et débordent⁴⁸ au contraire l'attitude quète de la réalité quotidienne. La suspension du caractère normal de la perception provoque « l'absence de reconnaissance typique, l'incapacité de reproduction, l'obscurcissement de l'environnement familier, la perte du sens commun, la désorientation mentale, l'incertitude, le conflit intérieur, l'anxiété aigue et sans nom, bref, l'environnement [...] perdant son arrière-plan connu-en-commun qui deviendrait spécifiquement dénué de sens » (Garfinkel, 2007, p. 121). Ils introduisent une incertitude car ils existent toujours avant d'être expliqués par les attentes partagées. Ils représentent, et constituent en ce sens la matière de départ du travail critique (Chrétien, 2018, p. 107). Ainsi, il n'est ainsi pas étonnant que les grandes formes critiques (scandales, affaires, controverses, polémiques, ...) soient structurellement reliées à l'apparition de telles brèches. En mettant à l'épreuve la robustesse de réalité, elles constituent alors « l'occasion d'une enquête ou d'une nouvelle compréhension » (Stavo-Debaugé, 2012). En outre, cette brèche peut survenir suite à l'apparition d'un événement unique et brutal ou par l'accumulation d'événements de plus courte portée. Les organisations font face à de tels types d'événements auxquels elles et leurs membres doivent répondre, notamment lorsqu'ils apparaissent dans des contextes de changement substantiels ou d'adaptation, tels que les fusions et acquisitions, les successions d'équipes dirigeantes, ou les projets de changements organisationnels.

Bien que les études des organisations (voir pour exception Deroy & Clegg, 2011; 2014) — comme plus largement dans les sciences sociales (voir Bensa & Fassin, 2002;

⁴⁷ Plusieurs traditions pragmatistes ou partageant un air de famille, ont mis en évidence l'importance de tels événements. Dans les sciences sociales, on retrouve l'idée soulevée par Mead (1938) considérant ces événements soutiennent le passage continu entre les phénomènes physiologico-pratiques et les opérations critiques de la pensée. De façon similaire, on pourra citer ensuite l'*ethnométhodologie* de Garfinkel, parlant d'« expériences de rupture » (*breaching experiments*) venant rompre l'état de « faible conscience » caractéristique de la réalité quotidienne.

⁴⁸ Michel Foucault utilise de façon similaire par exemple le néologisme d'« excédence » pour signifier la faculté de débordement de l'histoire de l'événement.

Morin, 1972) — ont tendance à sous-considérer l'événement, comme simple fenêtre vers l'identification de structures et de logiques générales et répétables plutôt que comme une fêlure provoquant une logique singulière et non répétable. Comme si, tel qu'il est agité par les acteurs dans les organisations, il n'en était en vérité pas un en ce sens que sa signification profonde se trouverait par nécessité inscrite dans une histoire, une logique, ou une tradition culturelle. Ce réductionnisme réduit ici le potentiel de surprise de l'événement, comme si on avait pu le prédire si l'explication proposée par le chercheur avait été mise à disposition au moment de son apparition.

Deux perspectives dans les théories des organisations sont cependant sensibles à la notion d'événements. Tout d'abord, nous retrouvons ici la perspective du *sensemaking* dont l'ancrage phénoménologique accorde aux événements un rôle central dans la vie des organisations, considérant que c'est depuis leur occurrence que peuvent advenir de nouvelles réalités organisationnelles. De tels « épisodes cosmologiques » (Weick, 1993) — aussi appelés plus tardivement « événements critiques » (*critical events*) (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1995) — renvoient au fait que les personnes qui y sont confrontées ressentent soudainement et profondément que la réalité qui les entoure n'est plus stable et évidente (Weick, 1993, p. 633)⁴⁹. Nous citerons également le courant de l'*Attention Based View* (voir Ocasio, 1997, p. 194) qui parle de « stimulus environnementaux ».

Cependant, si ces perspectives reconnaissent la puissance d'ébranlement du sens dont dispose l'événement, sa conception irénique du monde social tend à ne faire dans de tels événements que l'occasion de réhabiliter et de converger vers une signification perdue (voir pour exception Stigliani & Ravasi, 2012) de façon spontanément pacifique et tournée vers la coordination. Elle ignore ainsi que les événements peuvent servir d'opérateurs pour une critique de la réalité quotidienne, c'est-à-dire l'occasion de former et faire valoir des attentes pas seulement nouvelles, mais disons alternatives de la réalité. La focalisation du *sensemaking* sur la coordination fait qu'elle voit les organisations comme un processus unidirectionnel de reconstruction, là où le mouvement de la critique emprunte le chemin, au moins temporaire, de la pluralité et de la déconstruction. D'autre part, elle se focalise sur *ce qui est*, d'où sa dimension

⁴⁹ On retrouverait par exemple le témoignage de cette situation dans cette sorte de phrase courante : « C'est mon monde qui s'écroule ».

essentiellement rétrospective, mais qui a été étayée récemment, en oubliant que *ce qui est* rentre aussi potentiellement en conflit avec ce qui *devrait être* et que c'est sur la base de ce désaccord que naît la critique. Ainsi la critique n'est pas seulement une suspension du jugement, mais une proposition de transformation qui est « fondée sur cette suspension même » (Butler, 2005, p. 76).

II. Le développement de la critique

Cependant, l'apparition d'une brèche dans la réalité quotidienne est certes le point d'entrée de la critique, mais n'en constitue ni la garantie ni le point d'arrivée. Nous arrivons ici à un argument important de ce travail définitionnel : aucune critique dans ou à travers une organisation n'est spontanément critique. Elle doit être en prise avec la réalité. Que signifions-nous par « être en prise » ? De quels types de prises parlons-nous ? D'une part, car elle repose sur une dynamique explicative et d'autre part d'évaluation, c'est-à-dire qu'elle doit être justifiée (Dodier, 2005). D'autre part, parce que l'élaboration d'une critique est solidaire de la réponse à laquelle elle s'affronte. En un mot, elle est relationnelle.

Qu'elle soit commise par un individu isolé ou un groupe d'individus, la critique doit fournir des raisons, c'est-à-dire des enchaînements de causalités⁵⁰ suffisamment robustes pour être entendue et ultimement reconnue par les audiences à qui elle s'adresse (Boltanski, 2009; Susen, 2017) (Cloutier, Gond, & Leca, 2017; Forst, 2017a; Susen, 2017). En d'autres termes, celui ou ceux qui critiquent doivent donc fournir à celles ou ceux à qui ils adressent des raisons suffisamment acceptables pour épuiser ou prévenir la dispute (Boltanski & Thévenot, 1999). Se contenter par exemple de dire : « Je n'apprécie pas mes collègues de travail » ne constitue donc pas une critique. On dira alors dans le langage courant qu'il s'agit d'une « accusation infondée » ou « gratuite », qui peut d'ailleurs se révéler en définitive n'être qu'une forme plus ou moins dissimulée de violence symbolique comme la stigmatisation. La sociologie pragmatique de la critique a montré que l'élaboration de telles causalités est solidaire d'une dynamique d'évaluation (Stavo-Debauge, 2012), soit de « toute une série d'actes qui visent à préciser, établir ou rappeler ce qui, dans chaque situation particulière, est de l'ordre du souhaitable » (Dodier, 2005, p. 10) dans la perspective du bien à suivre (Ricoeur, 1990b). On retrouve donc ici une caractéristique de la critique que nous avons esquissée dans notre définition générale qui est que cette dernière ne porte pas uniquement sur ce qui est, mais aussi sur ce qui devrait, ou non, être.

⁵⁰ Nous comprenons ici la causalité comme un produit de l'intellect humain qui est « la condition de possibilité de la connaissance » (Foessel, 2017, p. 45) appliquée à l'expérience spontanée de la réalité quotidienne.

III. L'accord où la clôture de la critique

Maintenir la perspective de la reconnaissance de la critique est important pour éviter deux pièges. Le premier est que la critique peut devenir pathologique et dégénérer dans la violence dès lors que les protagonistes engagés dans l'échange de critiques et de réponses à cette critique ne se reconnaissent pas ou plus (Ricoeur, 1971). Nous appelons cela la dégénération politique du « eux » contre « nous ». « La reconnaissance que nous garantissons mutuellement est reconnaissance d'une même capacité : les autres sont engagés comme moi dans diverses interactions, ce qui suppose la médiation des règles » (Garapon, 2006). Pour Ricoeur, « la reconnaissance est non seulement l'autre face de l'acte de juger, mais elle est aussi sa finalité » (Ricoeur, 2005 ; cité par Garapon, 2006). L'acte de juger consiste à mettre fin à l'incertitude en tranchant la dispute, c'est-à-dire à séparer le *tien* du *mien* (Garapon, 2006). Si elle comporte invariablement une part de lutte issue des échanges entre critiques et réponses à la critique (Honneth, 2013), elle est le moyen de passer de la dissymétrie initiale à la réciprocité (Ricoeur, 2005). Elle « entoure l'idée de justice en se posant à la fois comme le préalable et l'horizon » (Garapon, 2006).

Ce chapitre a été l'occasion de proposer une première modélisation du processus de formation collective d'une critique, de son apparition depuis une brèche dans la réalité, à sa justification, jusqu'à sa reconnaissance, c'est-à-dire sa réintégration dans le tissu des attentes qui forment la réalité. Ainsi, nous entendons par critique la chaîne d'actions comprenant à la fois la contestation d'attentes établies, mais aussi le remplacement de cette contestation dans la perspective de la reconquête de l'accord, c'est-à-dire l'incrustation de nouvelles attentes dans la matière du réel, soit le rapatriement d'une critique dans la réalité. Déconstruire et reconstruire, c'est d'ailleurs la position limite défendue par un des premiers sociologues, Auguste Comte, qui considérait que la critique n'est pas mauvaise en soi, mais que la transformation de la réalité n'est possible que par la sortie de la critique.

Ceci étant posé, un autre élément peu développé dans les travaux de la SPC est pourtant particulièrement saillant pour comprendre comment se forme une critique. Il se trouve que sa formulation est solidaire d'une opération langagière (Boltanski, 2009) qui est selon nous de nature narrative (Doïdy, 2014), ce que les œuvres de fiction ne sauraient que trop démontrer (Boltanski, 2012). Afin de saisir ce parcours de la critique

dans et à travers les organisations, nous proposons dans les deux chapitres suivants une approche narrative de la critique.

Chapitre 2. Une approche narrative de la critique ?

Comment cette expérience contrariée de la réalité quotidienne qu'est la critique devient collective et produit des transformations dans et à travers les organisations ? La critique naît de l'élargissement de nos possibilités de paroles, c'est-à-dire de l'amélioration des possibilités de qualification et d'explication du réel. Critiquer est d'abord une opération langagière, et spécialement une opération narrative comme nous le montrerons dans les deux prochains chapitres de cette Partie 3.

Il peut sembler a priori surprenant d'associer critique et récit, tant on peut imaginer qu'elles constituent deux actions entretenant un rapport différent si ce n'est opposé vis-à-vis de la réalité quotidienne. La première, associée à l'émergence de la pensée rationnelle et scientifique, serait justement du côté du dévoilement du voile d'illusions qui bercerait notre expérience spontanée et habituée de la réalité, et notamment les grands récits qui la soutiennent. Le second, associé à la création d'univers symboliques fictifs, serait catonné au registre de telles illusions, ou à la rigueur à la simple expérience d'évasion divertissante de la réalité. L'une prendrait au sérieux avec la réalité, et l'autre ne s'en préoccuperait pas beaucoup. Mais qui ne pourrait pas citer un bon roman ou un bon film qui n'a pas contribué à changer durablement la manière dont il expérimente la réalité quotidienne ? Il peut être naturellement tentant de réduire l'action de critiquer à une simple argumentation, car cela nécessite comme nous l'avons vu une explication pour ne pas verser dans l'argument d'autorité. Les récits représentent pourtant un moyen d'explication beaucoup plus ancien et plus puissant que l'argumentation (Bruner, 1991). Dans les organisations, ils constituent en effet un puissant vecteur d'explication et de compréhension de l'action qui s'y déroule (Cunliffe, Luhman, & Boje, 2004) qui à la fois favorise et contraint l'action future et les futurs récits (Pentland, 1999). Parce qu'ils ouvrent vers une réalité nouvelle, c'est eux qui permettent de démultiplier les possibilités d'existence. C'est par eux que le lecteur peut se comprendre en se libérant lui-même des limites de sa propre condition. Comme nous le détaillerons, ils constituent une « technologie interprétative » de premier choix pour élaborer une cohérence à partir d'évènements générant une perturbation dans la réalité (Michel, 2017). Les approches narratives ont d'ailleurs été mobilisées dans diverses disciplines pour comprendre les formes critiques étendues telles

que les controverses (e.g. Lejano & Leong, 2012) et plus largement les phénomènes de mobilisation publique (Doidy, 2014). Dans ce travail, nous envisageons le récit comme une façon privilégiée pour les acteurs de construire leurs critiques dans et à travers les organisations.

Dans ce second chapitre, nous monterons que le récit fournit à la critique de la réalité — telle que nous l'avons définie — les points d'appui dont elle a besoin. Ainsi une perspective narrative offre une fenêtre nouvelle pour comprendre comment la critique peut trouver une prise sur la réalité. Dans cette perspective, dans une première partie, nous présenterons le « tournant narratif » qu'ont connu les études des organisations depuis une trentaine d'années, et nous prendrons soin de distinguer quatre principaux usages des récits dans cette discipline. Dans ce travail, le récit sera utilisé comme un cadre théorique. Sur cette base, nous proposerons dans une seconde sous-partie une première définition d'un récit que nous présenterons comme une action stratégique qui est menée à l'intersection de l'évaluation de différentes audiences. Dans une troisième sous-partie, nous montrerons ensuite la façon dont un tel usage s'est propagé au cours du XXe siècle à d'autres acteurs non-spécialistes, non seulement dans les organisations (p. ex. Boje, 2008), mais aussi à travers elles comme dans le cadre de mouvements sociaux (Davis, 2002; p. ex. Polletta, 1998). Trois raisons théoriques montrent en quoi les récits constituent une action de critique de la réalité, comme nous le décrirons dans une seconde sous-partie. L'étude des récits comme cadre théorique dans les théories des organisations.

I. Le récit dans les études des organisations

Les théories des organisations ont vécu leur tournant narratif, à partir des années 1990 (Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). Dans le cadre de ce travail, **nous mobiliserons le récit en tant qu'approche théorique pour expliquer la façon dont une critique se constitue dans et autour des organisations.**

Avant cela, il nous semble important de distinguer les deux autres usages qui peuvent être faits des récits dans les études des organisations, comme sources de données et méthode d'analyse.

I.1. Les récits comme sources de données

La plupart des données récoltées par le chercheur se présentent sous la forme narrative (Hummel, 1991; Hyde, 2008; Mitroff & Kilmann, 1975). En effet, dans les enquêtes qualitatives, tout ce que le chercheur peut obtenir du terrain, ce sont des rationalisations (Goffman, 1989). Il est facile de constater que sous le feu des questions du chercheur ces rationalisations se présentent la plupart du temps sous forme narrative. En effet, le chercheur prépare bien souvent un guide d'entretien comprenant des questions d'ordres plus ou moins généraux (p. ex. comment ou pourquoi avez-vous fait ceci, ou cela ?) qui appelle la personne interrogée à faire référence, décrire, puis le cas échéant tenter d'expliquer de façon intelligible des événements. D'autres recherches à partir des années 1970 sont aussi allées puiser dans des formes narratives établies telles que des mythes considérant qu'ils fournissent une base explicative pour un grand nombre de phénomènes organisationnels (Pentland, 1999).

I.2. Les récits comme méthode d'analyse

D'abord, la plupart des recherches qualitatives s'appuient sur des données prenant la forme de récits comme dans des entretiens. Comme le mode premier de présentation de la recherche (Becker, 2002; Rhodes & Brown, 2005). Les chercheurs sont eux-mêmes des conteurs d'histoires et la plupart reconnaissent en effet qu'ils ont à raconter une « bonne histoire » à leur audience A DEVELOPPER.

Se sont développées des approches méthodologiques permettant de produire des théories explicatives (e.g. Pentland, 1999; Zilber, Tuval-Mashiach, & Lieblich, 2008).

I.3. Les récits comme approche théorique

Cependant, les récits ne constituent pas qu'une matière davantage qu'indiquer des propriétés de la réalité sociale (Pentland, 1999). Ils participent à sa construction. Les acteurs ne se contentent pas de raconter des récits, mais ils les élaborent et en font usage plus ou moins consciemment pour rendre significatives les réalités organisationnelles dans lesquelles ils sont plongés (Weick, 1995). Faisant cette hypothèse, le récit dans les théories des organisations a donc aussi été mobilisé comme une approche théorique ou ontologique (Boje, 1991; Pentland, 1999). S'inscrivant plus largement dans l'intérêt prêté au langage par les sciences humaines et sociales (Rhodes & Brown, 2005), cette perspective théorique est par ailleurs abondamment mobilisée

dans la plupart des disciplines qui composent les sciences humaines et sociales. On observe ainsi non pas un seul, mais plusieurs « *tournants narratifs* » (Hyvärinen, 2017) dans ces sciences, des études littéraires dans les années 1960 à l'historiographie (e.g. Carr, 1986), de la philosophie à la sémiotique (Greimas, 1986), jusqu'aux sciences sociales parmi lesquelles la sociologie ou la psychologie à partir des années 1980 (Bruner, 1991; e.g. Polkinghorne, 1988). Dans cette dernière discipline et à titre d'exemple, rien qu'entre 1985 et 1990, le nombre d'articles mobilisant des approches narratives a été multiplié par cinq (voir Lieblich, Tuval-Mashiach, & Zilber, 1998).

Dans ce travail, le récit sera donc considéré comme la façon dont les acteurs organisationnels élaborent leurs critiques dans et à travers les organisations. En tant que perspective théorique, les approches narratives conçoivent l'organisation en tant que telle comme un phénomène construit narrativement (Boje, 1991; Czarniawska, 1997). Cette perspective a été mobilisée pour comprendre des phénomènes aussi divers que la stratégie (Barry & Elmes, 1997; Holstein, Starkey, & Wright, 2018; la Ville & Mounoud, 2010; Logemann, Cornelissen, & Piekkari, 2018; Vaara & Pedersen, 2013), l'entrepreneuriat (Garud & Giuliani, 2013; Garud, Gehman, & Giuliani, 2014; Martens, Jennings, & Jennings, 2007), le changement organisationnel (Aaltio Marjosola, 1994; Boje, Haley, & Saylor, 2015; Brown, Gabriel, & Gherardi, 2009; Brown, Humphreys, & Gurney, 2005; Fronda & Moriceau, 2008; Rhodes, Pullen, & Clegg, 2009), stratégique (Dalpiaz & Di Stefano, 2017; Logemann et al., 2018; Vaara & Tienari, 2011) et technologique (Whittle, Mueller, & Mangan, 2009), la maintenance et le changement institutionnel ("Commun," 2009; Zilber, 2007), l'image ou l'identité organisationnelle (Poor, Novicevic, Humphreys, & Popoola, 2016) ou encore les outils de gestion (Detschessahar & Journé, 2007). Ces travaux ont montré que les récits jouent un rôle fondamental dans les organisations, car les individus les utilisent pour déterminer, justifier, et guider leurs vies (Fisher, 1985; Weick & Browning, 1986; cités par Rantakari & Vaara, 2016) en organisant les événements sous la forme de séquences temporelles (Pentland, 1999).

Bien que rares, les approches narratives ont été mobilisées dans diverses disciplines pour comprendre les formes critiques étendues telles que les controverses (e.g. Lejano & Leong, 2012) et plus largement les phénomènes de mobilisation publique (Doidy, 2014).

II. Le récit comme action stratégique de construction de la réalité

En dépit de l'enthousiasme manifeste pour les approches narratives dans les théories des organisations — et en sciences sociales plus largement — celles-ci se heurtent à un problème de taille. Les nombreuses tentatives de définition d'un récit n'ont toujours pas permis — et ne permettrons probablement jamais — d'établir un consensus sur les caractéristiques d'un récit bien formé, ni dans les études des organisations (Boje, 2008; Czarniawska, 1998; Gabriel, 2004; Giroux & Marroquin, 2005; Rhodes & Brown, 2005; Vaara et al., 2016), ni dans les autres disciplines des sciences sociales, de la théorie littéraire à la sémiotique, en passant par l'historiographie. Prenons alors le chemin inverse, et rassemblons ce qui nous semble le moins faire débat pour dégager une première définition. Raconter, c'est « quelqu'un qui dit à quelqu'un d'autre, dans certaines circonstances [...] que quelque chose se passe », mais aussi « pour quelques but(s) » (Phelan, 2005, p. 18), qu'il s'agisse de confirmer la réalité, ou de la critiquer pour y incruster de nouvelles attentes. Mettre en récit est donc une action qui n'est pas neutre qui « véhicule une perspective particulière [...] conçue pour une audience particulière qui en appréhende et façonne le sens » (Ochs & Capps, 2001, p. 57).

Dans cette partie, nous montrerons dans une première sous-partie que les récits sont une action qui prend part au processus continu de construction sociale de la réalité dans et à travers les organisations (Zilber, 2009). Les récits constituent une façon incontournable de construire, de façon plus ou moins conflictuelle, plus ou moins douloureuse, les réalités advenues ou espérées dans lesquelles nous vivons ou souhaitons vivre (Mink, 2001; Polkinghorne, 1988).

II.1. Première définition d'un récit : Perspective faible et perspective forte

Dans cette recherche, nous comprenons un récit à la fois comme une action et comme le produit de cette action. Nous considérons les actions qui visent à élaborer de tels récits.

Les traces des premiers récits coïncident avec l'apparition des premières civilisations humaines. Encore peu structurés et ouverts à de multiples interprétations dans l'Égypte Antique (Goebis, 2002), ils ont acquis une nouvelle dimension durant l'Antiquité Grecque pour deux raisons. D'une part, c'est à cette période qu'est apparue

la première conceptualisation de ce qu'est un récit. En effet, cette période a accouché d'un grand nombre de récits dont un bon nombre figurent encore en bonne place dans les programmes scolaires des pays occidentaux et continuent de nourrir généreusement de nombreuses œuvres de fictions contemporaines. D'autre part, le fait est que cette conception reste encore très présente à la fois dans les sciences humaines et sociales et dans les représentations et pratiques collectives.

La source de cette conceptualisation peut être trouvée chez Aristote, qui a décrit trois propriétés faisant consensus pour la grande majorité des tentatives de définition d'un récit⁵¹ (Boje et al., 2015; Bruner, 2004; Dailey & Browning, 2013; Ricoeur, 1985). Premièrement, un récit est une forme discursive écrite ou orale qui relate un ensemble d'événements. Cependant, ces événements ne sont pas simplement placés au hasard ou de manière chronologique, mais ils sont configurés autour d'une intrigue (*muthos*, dans les termes d'Aristote). L'intrigue constitue ce que l'on appelle communément la « trame » ou le « fil de l'histoire » le long duquel non pas courent des faits chronologiques en ligne droite, mais où des événements sont agencés en un tout cohérent, substituant ainsi à l'ordre chronologique un ordre causal (Sartre, 1948; Villeneuve, 2003). À travers l'intrigue, le récit se pose alors comme « un laboratoire de formes dans lequel nous essayons des configurations possibles de l'action pour en éprouver la consistance et la plausibilité » (Ricoeur, 1986, p. 17). Troisièmement enfin, un récit n'existerait pas sans personnages. Humains ou non-humains, patients ou agents, c'est en effet à eux ou à travers eux que les événements permettant de faire avancer la trame arrivent, selon qu'ils les aient subis ou provoqués, intentionnellement ou non (Bruner, 2004). Par ailleurs, ces personnages peuvent être considérés comme des actants (incluant parfois le narrateur) du fait d'une part qu'ils disposent d'un rôle dans le récit (Greimas, 1986; Zilber, 2007), en général fixé par convention (p. ex.

⁵¹ Un exemple de la durabilité de la définition aristotélicienne peut être trouvée en France, où l'étymologie du terme « intrigue » nous indique que celui-ci reprend deux termes du latin ; celui d'*intricare* (i.e. embrouiller, embarrasser) et d'*intrigare* (i.e. mettre dans l'embarras, rendre perplexe, d'où se livrer à des affaires compliquées ou éveiller la curiosité). Cette définition a traversé les siècles. Par exemple, dans son dictionnaire universel (1690), le lexicographe Antoine Furetière propose une définition tout à fait similaire de l'intrigue, « [a]ssemblage de plusieurs événements, ou circonstances qui se rencontrent en quelques affaires, et qui embarrassent ceux qui y sont intéressés. [...] L'intrigue, dans ce sens, est le nœud ou la conduite d'une pièce dramatique, ou d'une Histoire Romanesque, c'est-à-dire, le plus haut point d'embarras où se trouvent les principaux personnages, qui leur est causé par l'adresse, ou la fourbe de quelques personnes pratiquées, ou par la rencontre de plusieurs événements fortuits qu'ils ne peuvent débrouiller. »

l'offenseur, la victime, le bourreau, ou encore le témoin), et d'autre part du fait que ce rôle peut varier et dont la variation fait souvent le sel de la trame.

Cependant, il nous faut aller au-delà de ces trois critères, car un récit n'est pas seulement un texte. Il est aussi l'action stratégique d'élaboration de ce texte par un ou plusieurs auteurs et de son évaluation par une ou plusieurs audiences, et participe ainsi à la construction sociale de la réalité selon qu'il vise à la stabiliser ou à la transformer. Avant de présenter plus en détail cela, nous souhaitons dans la sous-partie suivante préciser la relation que les récits, au sens où les définissons désormais, entretiennent avec la réalité quotidienne.

II.2. La relation récursive entre récit et la réalité

Au fil des siècles, les récits se sont progressivement imposés comme un modèle mental de référence dans la plupart des sociétés humaines. On stipulera qu'aujourd'hui « un homme est toujours un raconteur d'histoires, il vit entouré par ses propres histoires et celles des autres, il perçoit tout ce qui lui arrive dans les termes de ces histoires et il tente de vivre sa vie comme s'il était en train de la raconter » (Sartre, 1964 ; cité par Bruner, 2004). Comme le note la poétesse Muriel Rukeyser dans *The Speed of Darkness* : « l'univers est fait de récits, non d'atomes ». Nous sommes ainsi enchevêtrés, si ce n'est « empêtrés » (Schapp, 1992) dans des récits, où la réalité n'est pas « comment c'était », mais « comment c'est interprété, réinterprété, dit et redit » (Bruner, 1991). Ce « montage narratif » de la réalité (Arrien, 2007, p. 445) signifie que cette dernière, telle qu'elle se stabilise et se transforme, est alors indissociable de ce qui en est dit, de ce qui en est raconté. Comme le note Karl Weick (1995), la plupart des réalités organisationnelles se présentent sous forme narrative. Non seulement les organisations dépendent des récits produits par leurs membres et leurs audiences externes, mais elles ne pourraient tout simplement pas fonctionner sans eux (Mitroff & Kilmann, 1975). C'est parce que nous vivons tous des récits dans notre propre vie et parce que nous interprétons notre propre vie sous forme narrative (Scheffler & MacIntyre, 1983) que les récits constituent un point d'entrée essentiel à la compréhension de l'action humaine. On trouve trace dans le langage le plus courant de ce bouclage entre construction de la réalité et récit, avec des expressions comme « le roman de ma vie » ou encore « j'ai ouvert un nouveau chapitre de ma carrière professionnelle ». Nous ne faisons pas que consommer un grand nombre de récits au cours de notre existence, mais nous sommes aussi producteurs de récits, car nous en apprenons les règles d'élaboration, nous

permettant ainsi non seulement de nous constituer comme lecteurs, mais aussi comme auteurs capables de proposer à d'autres certains cadrages de la réalité⁵². Cette incorporation se prolonge tout au long de la vie, par exemple dans la vie professionnelle, donnant au récit le statut de « modèle mental » (Bruner, 1991, p. 6).

Dans la partie suivante, nous montrons que parce que la critique est une action de construction sociale de la réalité, le récit, en tant qu'action, constitue alors une perspective privilégiée pour comprendre la façon dont la critique se forme dans et autour des organisations.

II.3. Le récit comme action

Cependant, le récit n'est pas seulement, ou plus seulement et de moins en moins, un « modèle mental » (Bruner, 1991, p. 6) qui serait notre mode d'accès premier au sens, mais aussi une action stratégique c'est-à-dire poursuivant quelques but(s) (Phelan, 2005). D'aucuns limitent en effet le discours à une description, plus ou moins fidèle, d'une réalité qui serait déjà-là. Il est erroné de considérer le discours comme « une activité illusoire, tapageuse et vaine » (Barthes, 1968, p. 109) qui serait opposée aux actes et qui serait l'apanage de simples témoins patients et inoffensifs qui se contenteraient de contempler ou d'imiter la réalité. On ne peut pas opposer le dire et le faire, le signifier et l'agir (Ricoeur, 1990a). Raconter est déjà une forme d'action (Ricoeur, 1986) par laquelle nous rendons la réalité signifiante d'une certaine façon (et pas d'une autre), c'est-à-dire configurant et reconfigurant ce qui rapproche, éloigne, ou rompt les attentes que nous entretenons les uns vis-à-vis des autres, individus et groupes, dans le temps et l'espace (Gergen & Gergen, 2006).

Un récit n'est donc pas seulement une intellection, instrument de déchiffrement, mais un « mode d'action secondaire » (Sartre, 1948, p. 29) de l'esprit qui participe à la construction de la réalité (Bruner, 1991, p. 6). D'abord, raconter quelque chose c'est le révéler pour soi et pour les autres, et par là le faire exister considérablement. Ensuite, parce qu'une chose que l'on raconte « n'est déjà plus tout à fait la même, elle a perdu son innocence » (Sartre, 1948, p. 29). S'il décrit en effet des événements, il est avant

⁵² Ceci intervient dès notre plus jeune âge, au moment même où accédons au langage, que ce soit à travers l'institution scolaire qui modèle notre rationalité à l'épreuve de la lecture puis de la composition de récits historiques ou fictionnels, ou à travers le cercle familial qui nous apprend à mettre en récit nos expériences quotidiennes, à l'aide notamment de ce qu'il est commun d'appeler la fiction de jeunesse.

tout l'action de présenter ces événements au travers des possibilités offertes par le langage d'associations de signes dans des phrases nouvelles dans une situation donnée ("Commun," 2009; Ricœur, 1990a). Cette action est créatrice de nouvelles significations qui peuvent influencer la façon dont une ou plusieurs audiences expérimentent le réel (Gabriel, 2004). Ainsi, raconter n'est pas uniquement faire transiter à travers le texte des significations internes et préexistantes d'un point à un autre, comme une simple réflexion du passé dans le présent. C'est aussi un moyen de mettre en forme et créer la réalité (Zilber, 2009). Nous faisons donc bien quelque chose d'autre en racontant que le fait de raconter. Toute narration recouvre une part de « stratégie en tant que fomentée par son auteur » (Ricœur, 1985, p. 231). En ce sens, un récit fonctionne non pas seulement comme une représentation de la réalité, mais comme une proposition d'une réalité à travers laquelle des attentes sont configurées et projetées au-devant d'une ou plusieurs audiences (Ricoeur, 1986). En racontant, je dévoile la réalité « par mon projet même de la changer » et m'y engage un peu plus à mesure que je fais (Sartre, 1948, p. 30). Les théories des organisations ont montré que les récits constituent des instruments capables d'influencer de façon instrumentale les attentes d'une ou plusieurs audiences (Buchanan & Dawson, 2007; Gabriel, 2004; Witten, 1993; Zilber, 2009), qui se révèlent souvent bien supérieurs en la matière à d'autres formes discursives comme l'argumentation ou la simple présentation de faits (Bruner, 1991; Mumby, 1993). D'abord au sein des organisations, le récit peut être utilisé pour influencer les représentations des membres de l'organisation (Logemann et al., 2018; Rhodes et al., 2009; Vaara & Tienari, 2011). Celles portant sur un individu, comme pour renforcer la légitimité d'un dirigeant (p. ex. Armstrong, 1992), ou d'un groupe d'individus. Il peut s'agir d'autre part d'évaluer des initiatives dans l'organisation auxquels ces individus sont associés. Par exemple pour susciter des évaluations positives et de l'adhésion, comme dans le cas par exemple de la stratégie de l'organisation où une « bonne histoire » peut être considérée comme un facteur important qui favorise la reconnaissance d'une idée stratégique (la Ville & Mounoud, 2010), mais aussi d'un modèle d'affaires (Magretta, 2002) ou d'un changement organisationnel (Myrsiades, 1987). À ce titre, Vaara & Tienari (2010) ont par exemple montré que le récit constitue un instrument de présentation qui influence la façon dont un projet de changement dans une organisation est perçu par ses différentes audiences. De façon similaire, Logemann et al. (2018) ont montré que les managers jouent avec différentes formes de récits pour influencer la façon dont les autres se représentent ce changement. C'est

aussi le cas pour des employés qui veulent vendre une idée stratégique (Lu, Bartol, Venkatarami, Zheng, & Liu, 2019). Par exemple, un grand nombre de programmes de formation au leadership mettent l'accent sur la capacité des dirigeants à élaborer des récits (Gergen & Gergen, 2006). Mais aussi au niveau organisationnel où des récits de toutes sortes sont produits (Mitroff & Kilmann, 1975). Vis-à-vis de ses membres où le récit peut aussi être utilisé plus largement comme un instrument pour renforcer le sentiment d'appartenance entre membres de l'organisation (Poor et al., 2016). Mais aussi vis-à-vis de ses audiences externes. Dès les premiers travaux s'intéressant au récit dans les théories des organisations, il a été montré que le récit permet de personifier une organisation, en définissant « sa qualité unique » (Mitroff & Kilmann, 1975, p. 18). C'est particulièrement utile pour rendre significatives des entités pourtant sans corps comme les groupes, les organisations ou les institutions. Par exemple, lorsque les organisations existantes cherchent à préserver leur image vis-à-vis d'actes qu'elles ont commis et qui auraient été considérés sans cela comme illégitimes, irrationnels ou non nécessaires (Poor et al., 2016). C'est par exemple, ce qu'a montré le courant émergent de l'histoire organisationnelle (*organizational history*) montrant comment des organisations utilisent des récits historiques pour se légitimer l'organisation vis-à-vis de ses audiences externes (voir Suddaby, 2016). Par exemple, lorsque de nouvelles organisations doivent attirer des investisseurs potentiels pour s'établir (Garud & Giuliani, 2013) où la première impression qu'elles leur laissent s'avère décisive pour les convaincre (Elsbach & Kramer, 2003). Il est aujourd'hui courant d'entendre dans ce domaine parler de « pitch » pour décrire le récit que les entrepreneurs cherchent à élaborer dans ce but.

Cet usage stratégique du récit comme action s'intensifie et s'étend aujourd'hui à de nombreux domaines de la vie car l'intérêt porté à la narration a en effet aujourd'hui très largement dépassé les cercles académiques et littéraires pour toucher un grand nombre d'acteurs comme les consultants (Gergen & Gergen, 2006), les mouvements sociaux et plus largement tout individu, à tel point que l'on pourrait parler d'une culture globalisée du *storytelling* (Weeks, 1998 ; cité par Loseke, 2007). Bien qu'à des fins diverses, cette approche instrumentale a enfin été encouragée et rationalisée par des catégories d'acteurs gravitant autour des organisations, comme les consultants (p. ex. Denning, 2006; Gergen & Gergen, 2006), les chercheurs en management (p. ex.

Boje, 2011; Dalpiaz & Di Stefano, 2017) ou encore des militants⁵³. Ces acteurs ont par exemple développé une grande quantité de méthodes cherchant à tirer profit de ce pouvoir d'influence des représentations dont dispose le récit, par exemple dans le but de mener des changements organisationnels (e.g. Dalpiaz & Di Stefano, 2017)⁵⁴, ou à un niveau plus conceptuel par exemple comme instrument de résolution des conflits (Baron & Jacksteit, 2010). Ceci traduit une prise de conscience généralisée de la contingence entre la façon dont nous vivons la réalité quotidienne en relation avec les autres et dont nous la mettons en récit. Nous savons que nous ne l'expérimentons pas de la même façon selon que nous la racontons de telle ou telle manière. Cet usage instrumental, nous l'avons d'abord en tant que consommateurs de récits. Preuve en est l'essor de la demande de fictions, comme le développement grandissant des séries télévisuelles soutenues par l'apparition de nouvelles plateformes numériques de production et diffusion de contenus, et de récits historiques⁵⁵ à travers lesquels nous ne nous laissons pas de rejouer nos propres vies vécues ou aspirées. Cet usage instrumental, nous l'avons aussi en tant que producteurs. Preuve en est l'expansion massive de la production de récits et la pluralisation de leurs formes et de leurs supports. On citera naturellement les nouveaux dispositifs technologiques tels que les réseaux sociaux qui préformatent de plus en plus nos communications sous forme narrative et massifient leur diffusion⁵⁶, la pratique l'autoédition, de nouveaux métiers tels que « biographe de vie », qui permettent aujourd'hui à chacun et chacune de se placer dans la position d'auteur permanent de sa propre vie et de celle des autres. Les organisations n'échappent pas à ce phénomène d'expansion de ce rapport instrumental au récit. On citera ici l'avènement du *storytelling* qu'il s'agisse d'en faire la promotion (Denning, 2006; p. ex. Thier, 2018), de la critiquer (p. ex. Salmon, 2007), ou de proposer des modèles alternatifs (voir Boje, 2008). Dopée par la culture entrepreneuriale et autrefois réservée aux industries créatives, cette ingénierie narrative s'est largement propagée en

⁵³ Exemple : <https://workingnarratives.org/article/why-stories/>

⁵⁴ On pourra par exemple citer la méthode de *l'Appreciative Inquiry*, qui cherche à expliciter et mettre en forme des valeurs de l'organisation à partir des récits personnels produits par les membres de l'organisation, qui sont compilés et présentés dans le cadre de réunions plus larges. Les principaux thèmes sont ensuite utilisés pour faire émerger des projets de changement organisationnel.

⁵⁵ On relèvera ici l'intérêt grandissant pour les émissions de vulgarisation historiques, qui usent d'ailleurs abondamment de ressorts fictionnels

⁵⁶ On pourra par exemple citer la fonctionnalité dite de « Story » proposée par l'application *Instagram*. Celle-ci offre la possibilité à l'utilisateur de réaliser et diffuser à d'autres utilisateurs de la plateforme de courts et éphémères extraits vidéo pouvant inclure des images, du son vocal ou musical, et divers effets visuels tels que les filtres.

pratique dans et à travers les organisations par la constitution de corpus de connaissances, de méthodes, et de dispositifs de traduction tels que des blogs souvent à visée marchande. Par exemple, un marché du conseil aux entreprises focalisé sur le *storytelling* se développe rapidement actuellement. Souvent conçu et présenté comme une méthode de conduite du changement, le *storytelling* s'est étendu à la fois dans les organisations, qu'elles soient tournées vers le profit ou non, mais aussi utilisé par des organisations. Une « bonne histoire » est désormais considérée comme un facteur important qui favorise l'implémentation d'une idée stratégique (la Ville & Mounoud, 2010) ou un modèle d'affaires (Magretta, 2002). Par exemple, dans le domaine de l'entrepreneuriat ceci est matérialisé par le « pitch » (Garud & Giuliani, 2013), instrument de présentation du projet entrepreneurial destiné à attirer et convaincre des investisseurs potentiels. Le récit est aussi utilisé comme instrument de médiation dans le cadre de conflits, comme le programme *New Story Leadership* qui s'appuie sur « le pouvoir des récits comme instrument de changement »⁵⁷. La narration, supportée par des outils et des concepts qui la mettent en forme, est désormais pensée et déployée comme un instrument de changement, dans les organisations⁵⁸ ou dans les mouvements sociaux⁵⁹ ou encore comme un instrument de résolution des conflits⁶⁰ (Winslade & Monk, 2001 ; cités par Gergen & Gergen, 2006).

Cependant, si le récit est un véhicule pour le message du narrateur, le point d'arrivée de ce véhicule est différent à chaque fois, car il dépend de chaque interprétation qui est faite, chargée elle-même de ses propres attentes.

Ainsi, un récit permet de déployer une réalité agissable qui interpelle le lecteur dans sa propre présence à cette réalité, en lui en proposant une certaine perspective, un certain rapport. Comme l'ont bien montré les études littéraires modernes, cette audience n'est pas passive, car en tant que texte, un récit c'est d'abord un auteur, qui écrit, et un lecteur, qui lit (Sartre, 1948). Ces deux actes sont inséparables, car il y a besoin de l'effort conjoint de l'auteur et du lecteur pour faire surgir l'objet concret

⁵⁷ Source : <https://www.newstoryleadership.org>

⁵⁸ On pourrait citer par exemple la méthode de l'*Appreciative Inquiry*, qui cherche à expliciter et mettre en forme des valeurs de l'organisation à partir des récits personnels produits par les membres de l'organisation, qui sont compilés et présentés dans le cadre de réunions plus larges. Les principaux thèmes sont ensuite utilisés pour faire émerger des projets de changement organisationnel.

⁵⁹ Exemple : <https://workingnarratives.org/article/why-stories/>

⁶⁰ Exemple : https://www.civicus.org/documents/toolkits/PGX_D_Public%20Conversations.pdf

qu'est une œuvre littéraire (Fisher, 1984). Il y a une mise en intersection à travers le monde du texte entre le monde propre à l'auteur et au lecteur. Dans sa lecture, le lecteur confronte ses attentes à celles que le texte développe et peut alors les incorporer ou les rejeter afin d'augmenter la lisibilité de la réalité. La lecture n'est donc pas un lieu d'arrêt, mais un lieu de passage à travers lequel le lecteur « s'irréalise lui-même » (Ricoeur, 1985, p. 262). Prenons l'exemple de la lecture d'un bon roman. Ne connaît-on pas des expressions telles que « plonger dans un livre » ou « rentrer (ou non) dans une histoire » qui illustrent bien ce moment de suspension des attentes qu'est la lecture, cette altération mentale temporaire de laquelle nous ressortons avec de nouvelles manières de percevoir la réalité qui nous entoure ? En prenant une place dans la scène ouverte par le texte ; le lecteur le reprend et le prolonge dans un mouvement récursif de décontextualisation et de recontextualisation (Abel, 2003). Un récit ne vit que sur la plus-value de sens introduite par le destinataire. Dans tout récit, se logent des espaces blancs, des interstices que le lecteur est invité ou s'invite lui-même à combler. Chaque élément du texte renvoie celui ou celle qui reçoit le récit à ses propres attentes pour combler l'implicite et inférer ce que le récit ne dit pas immédiatement, ce qu'il présuppose. Ainsi, il est laissé au lecteur le soin d'achever l'interprétation, condition de son appropriation, ce que Ricoeur qualifie de « refiguration ». Comme le note Burgos (1991, p. 44), « la construction de sens dans la lecture doit se concevoir comme un procès de négociation permanente entre les attentes du lecteur et celles qui sont inscrites dans la structure même de l'œuvre », car il n'y a pas de lecteur universel. Ainsi, l'horizon d'attentes de l'auteur et celui du lecteur ne doivent pas constituer des univers totalement disjoints. La coopération dialectique entre la stratégie de l'auteur et la réponse du lecteur (i.e. le fait que ce dernier se saisisse des interstices) n'est cependant pas possible. Dans ce cas, il peut donc y avoir des lectures non anticipées qui peuvent le lecteur à se détourner ou contester le récit et les attentes qu'y avait placées son auteur. Les études des organisations ont confirmé cette hypothèse en montrant que l'efficacité d'un récit sur l'évaluation de son audience dépend de la prise en compte par l'auteur des attentes de celle-ci. Par exemple, Elsbach & Kramer (2003) ont montré que les lecteurs appliquent toujours des attentes subjectives, qui peuvent parfois contredire le récit. Ils ont également montré qu'ils tendent à répondre correctement s'ils ressentent qu'ils participent au développement de l'idée proposée dans le récit.

Nous distinguerons désormais dans la partie suivante deux usages stratégiques des récits en rapport avec la réalité, qui ont pu être présentés — dans les sciences humaines sociales, théories des organisations comprises — comme antagonistes.

III. Deux usages du récit comme action : stabilisation et transformation de la réalité

Dans la section précédente, nous avons expliqué que les récits sont le processus — et son produit — par lequel nous construisons les réalités dans lesquelles nous sommes empêtrées. Dans cette section, nous identifions maintenant deux modes de construction de la réalité : sa stabilisation et sa critique. Nous montrons maintenant que les récits soutiennent ces deux rapports à la réalité soit la façon dont nous montons et démontons, dont nous confirmons et critiquons, les attentes qui la composent.

III.1. Les récits comme action de stabilisation de la réalité

Les récits ont, historiquement, une fonction de stabilisation de la réalité (Sole & Wilson, 2002). Dès leur invention sous leur forme moderne durant la Grèce Antique, ils servaient en effet à transmettre dans le temps des attentes et ainsi à assurer à l'action humaine une continuité (que l'on a appelés mythes) (Golfin, 2007). Cet usage, comme l'a montré Michel Foucault (1997), a été central au moins jusqu'au XVIIe siècle. Cet ancrage des récits comme action de stabilisation de la réalité se retrouve aussi dans les théories des organisations. Il est même central. Les premières études narratives des organisations ont montré que l'on retrouve un tel usage mythique des récits dans les organisations (Mitroff & Kilmann, 1975), qui peuvent être alors de puissants instruments servant de base à la réalité quotidienne (Bamberg, 2004). En effet, une telle exigence de cohérence fixe des séquences d'actions et d'événements en tant que routines et, à ce titre, a tendance à normaliser et à naturaliser la réalité et de ce fait à la protéger de l'interférence d'événements contradictoires qui pourraient venir menacer sa cohérence, devenant ainsi une base à partir de laquelle l'organisation perpétue sa propre réalité. Ces récits décrivent, souvent de façon héroïque, la façon dont l'organisation ou certains de ses membres affrontent et s'apprêtent à affronter des épreuves. Cette fonction est la plupart du temps assumée par les responsables de l'organisation, soit celles et ceux qui ont pour mission d'établir cette cohérence ou dirions-nous avec Luc Boltanski de « dire ce qu'il en est de ce qu'il est » (Boltanski,

2009; Salmon, 2007). De ce fait, un tel usage des récits permet de maintenir en permanence et continuellement une cohérence entre différentes attentes qui traversent les organisations, à la fois vis-à-vis de leurs audiences internes pour élaborer une identité, légitimer un changement, favoriser la coordination, gérer des conflits entre différentes attentes (Halverson, Corman & Goodall, 2011), mais aussi de leurs audiences externes pour protéger leur image ou leur réputation par exemple.

Vis-à-vis des audiences internes, ces récits fournissent un « guide et une direction aux actions quotidiennes » indispensables au maintien d'une coordination minimale (Bamberg, 2004, p. 360). En effet, en définissant et articulant des attentes partagées, ces grands récits sont des véhicules instinctifs et prêts à l'emploi grâce auxquels un large éventail de membres peuvent coordonner leurs actions dans un contexte historique donné (Bamberg, 2004; Hyvärinen, 2019). Dits et redits dans l'organisation, souvent dans des moments formels et ritualisés tels que des séminaires d'intégration (voir Mitroff & Kilmann, 1975), ces grands récits servent de « modèles » qui ont un pouvoir configurant pour d'autres récits (Andrews, 2002, p. 1; Gergen & Gergen, 1988) et ont donc un rôle important par exemple dans la socialisation des membres de l'organisation (Brown, 1985). En même temps qu'ils sont utilisés pour les mobiliser autour de l'organisation ou d'un de ses projets, en lui donnant quelque chose comme un « esprit » (Mitroff & Kilmann, 1975, p. 19) ou encore une « personnalité » (Brown, 1985, p. 27) composée de « caractéristiques uniques » (Myrsiades, 1987), ces récits stabilisent la réalité quotidienne, car ils permettent de prolonger l'action passée dans le futur sans la remettre en cause et les attentes qui la soutiennent.

Michel Foucault a par ailleurs montré que cette fonction de transmission du récit était aussi celle du contrôle de la réalité visant à immuniser la réalité quotidienne contre la critique, soit « un rituel de renforcement de la souveraineté » de certains groupes dominants tels que le pouvoir royal ou clérical⁶¹, d'ailleurs souvent articulé avec le

⁶¹ Les exemples fameux d'un tel usage des récits ne manquent pas en la matière à travers l'histoire. On retrouve par exemple le « cylindre de Cyrus » premier récit de propagande politique. Il s'agit d'un bloc d'argile confectionné à la suite de la prise de Babylone faisant l'éloge de Cyrus le Grand, inscrivant ce dernier dans une grande lignée royale pour asseoir son pouvoir sur une légitimité traditionnelle. On pourra en citer en France l'histoire royale qui a perduré jusqu'au XVII^{ème} siècle dans le but de maintenir le pouvoir monarchique (Marin, 1986). On peut penser, plus tard, à la forme du conte, utilisé pour faire « avaler [aux enfants] les vérités solides de la morale une fois enveloppées dans les récits agréables proportionnés à la faiblesse de leur âge », comme « un repas deux fois répété » (Marin, 1986, p. 48).

droit⁶². En configurant des séquences d'événements advenus ou non comme nous l'avons montré précédemment, de tels « grands récits » (Lyotard, 1984) les normalisent et les naturalisent, permettant ainsi de réduire voire de masquer la pluralité d'interprétations possibles de la réalité et de réduire l'incertitude autour des attentes qui la composent. Dans le champ des études des organisations, plusieurs travaux ont montré qu'ils tendent aussi à réfréner voire à empêcher la possibilité de la critique dans les organisations, soit l'incrustation de possibles futures nouvelles attentes (Boje et al., 2015; Mumby, 1987). Dans une perspective plus critique, certains travaux ont ainsi montré — comme l'avait déjà fait Michel Foucault par exemple — que les récits peuvent non seulement être une action visant à stabiliser délibérément les attentes d'un groupe donné dans l'organisation (comme ses dirigeants) ou à travers une organisation, mais que cela peut être fait au détriment d'autres groupes, venant ainsi réifier et perpétuer des relations de pouvoir (Mumby, 1987; Rhodes et al., 2009). Dans cette perspective, les récits peuvent ainsi être vus comme des projets conservateurs de contrôle et perpétuation d'une certaine réalité quotidienne (Boje & Durant, 2006), de façon durable en installant par exemple une « culture de soumission » (Witten, 1993), ou plus ponctuelle comme pour légitimer un changement organisationnel. A ce titre, Rhodes et al. (2009) ont montré que de tels récits peuvent fixer et imposer une configuration narrative dominante d'un changement dont les managers intermédiaires qui en sont responsables se servent pour préserver l'organisation de la responsabilité morale de ce changement. Ils montrent comment cette configuration sert en retour de matrice configurante pour les autres récits qui exclut toute possibilité de contestation (Boje et al., 2015; Rhodes et al., 2009). Ils montrent que les récits sont utilisés pour imposer un sens éthique à un changement organisationnel (Parker, 1998 ; cité par Rhodes et al., 2009) dont la réalité est nécessairement plus fragmentée, plurielle, paradoxale et ambiguë que ce qui est raconté (Jørgensen & Boje, 2009).

⁶² On pourra citer à ce titre un épisode historique qui pourrait servir de cas limite de cet usage du récit. Il s'agit du régime Nazi, qui s'est appuyé sur un récit eugéniste fondé sur la communauté de sang et de race. Nourri par l'anthropologie dite de la « biologie et hygiène raciale », institutionnalisée entre 1933 et 1943 et disséminée par de grands instituts de recherche comme la Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft au sein des élites scientifiques et administratives, ce récit a permis de légitimer la promulgation des « lois pour la protection du sang et de l'honneur allemands » (i.e. lois de Nuremberg), elles-mêmes ayant servi de base au projet exterminateur des juifs d'Europe, des tziganes, ou encore des homosexuels (voir Pollak, 1988).

De plus, ces récits ne sont pas seulement tournés vers l'unification — et parfois dans une certaine perspective le contrôle — d'audiences internes, mais peuvent aussi être dirigés vers des audiences externes. Cela peut être dans le but de valoriser l'image ou la réputation de l'organisation. Ils sont par exemple abondamment réutilisés dans les écoles de commerce sous la forme de « sagas » ou de « business cases » à des fins pédagogiques (Clark, 1986). Ils peuvent aussi avoir pour objectif de préserver l'image ou la réputation de l'organisation face à un événement fâcheux et ses conséquences négatives comme un scandale. Par exemple, le courant émergent de l'« histoire rhétorique » (*rhetorical history*) (voir Suddaby, 2016) a montré la façon dont les organisations lient leurs récits organisationnels à de « grands récits » historiques. Un des exemples typiques est certainement la façon dont les sociétés européennes ayant collaboré plus ou moins directement avec le régime totalitaire et génocidaire nazi cherchent à se démarquer de cet événement selon différentes stratégies. Il est d'ailleurs frappant d'observer à ce titre l'émergence de cabinets de conseil spécialisés en la matière. Ces grands récits organisationnels sont aussi utilisés pour le rayonnement plus large de l'organisation. Ces récits organisationnels peuvent aussi chercher à se démarquer vis-à-vis d'autres entités collectives, comme des organisations concurrentes, ou encore des états.

III.2. Les récits comme action de critique de la réalité

Sur la base de ces éléments précédents, nous distinguons désormais un second usage qui nous intéresse, celui des récits comme action de critique de la réalité. Précédemment, nous avons montré comment la critique s'était propagée dans le corps social et les organisations depuis le XVIII^e siècle. Nous montrerons en miroir que le récit a été utilisé comme une action critique qui a d'abord été l'apanage d'acteurs spécialisés comme le philosophe, le romancier ou le chercheur en sciences sociales, mais qu'elle s'est déplacée aux acteurs ordinaires, y compris dans les organisations.

L'histoire liée de la critique telle que nous l'avons définie dans la partie précédente et des récits débute dans l'Antiquité grecque. Nous retrouvons ici dans notre enquête Aristote, et plus précisément le neuvième chapitre de la *Poétique*. Dans ce chapitre, nous l'avons dit, Aristote proposait une nouvelle forme de rationalisation de l'action parmi ses contemporains : le fait de penser que ce qui arrive à des humains dépend d'autre chose que de causes surnaturelles. Pour lui, cela devait prendre la forme de récits. Les récits étaient donc pensés comme un instrument critique, au sens du

dévoilement. Aristote désigne cette nouvelle forme sous le terme de « poésie ». Celle-ci, qu'il opposait à l'histoire, consiste à élaborer une intrigue fictionnelle, suivant un début un milieu et une fin, où des individus agissants et souffrants se meuvent dans des chaînes d'actions dont les liens de causalité provoquent l'inversion d'effets attendus. Ce modèle continue aujourd'hui de s'imposer à la modernité occidentale, et en particulier au domaine de la science comme nous l'avons évoqué. La poésie est — toujours selon Aristote — plus philosophique que l'histoire en ce sens qu'elle ne dit pas seulement comment les choses arrivent les unes après les autres dans leur succession empirique, mais comment elles *peuvent* arriver, en montrant ce qu'il y a en dessous d'elles-mêmes. En un mot, là où l'histoire décrit la réalité en en faisant la chronique, le modèle narratif permet de l'expliquer, les choses n'y n'arrivant plus au hasard, mais par nécessité, c'est-à-dire pour des raisons suivant un ordre rationnel de causes et de conséquences qu'elle se donne pour tâche de mettre à jour. Il est à proprement parler un acte de construction plus que de description de la réalité. Ces raisons apparaissent enfin dans un effet de renversement d'une ignorance, d'une attente. On a donc l'idée que tout récit conduit à ceci qu'il met à jour une vérité qui est le contraire de l'apparence et de ce que l'on attendait. Cette fonction a ensuite été reprise par la littérature moderne et les sciences sociales, où l'auteur, par son récit, cherche délibérément à activer auprès d'une certaine audience, plus ou moins définie, une interprétation différente de la réalité quotidienne dans laquelle elle ou d'autres sont pris. Comment ne pas évoquer par exemple le rôle majeur de la littérature moderne dans le rapprochement entre récit et critique ? Celle-ci a en effet été un moyen d'exercer une force critique intégrant — non sans empiètement d'ailleurs sur d'autres expressions établies comme la philosophie, le journalisme ou les sciences sociales — de nouvelles attentes dans le réel, faisant rentrer en collision le singulier avec le collectif concret, permettant par exemple de penser la perte d'une réalité ou l'impossibilité d'y accéder pour certains individus ou certains groupes⁶³. On sait en effet l'importance des figures littéraires pour la fédération de mouvements critiques, telles que Virginia Woolf, Simone de Beauvoir, ou Jean Genet pour les individus appartenant à des minorités sexuelles et de genre. Cette inclusion du

⁶³ C'est par exemple – comme l'a montré Jacques Rancière (2017) – le projet de Stendhal dans *Le Rouge et le Noir*, où Julien Sorel, le fils de charpentier part à l'assaut de la hiérarchie sociale et dont l'ennui constitue, déjà, la transgression du partage entre les humains qui seraient fait pour le loisir et les humains faits pour le travail et le repos. On trouvera aussi cela dans la figure du *chiffonnier*, comme dans le poème *Le vin des chiffonniers* de Baudelaire (et sa relecture politique par Walter Benjamin), ou dans le film *La Zone*, de George Lacombe (1928).

particulier dans le général, du minoré dans la majorité — qui est une des propriétés centrales de la critique — est une première caractéristique de la littérature moderne comme l’a montré Auerbach. Son projet est celui de faire accéder, par la fiction, n’importe quel individu au rang de sujet d’une fiction sérieuse, où le personnage n’est pas un simple faire-valoir. De telle sorte, « ceux qui n’étaient rien » s’élèvent au moins provisoirement et « deviennent tout » (Rancière, 2017, p. 152). Ici, l’écrivain assume le rôle de porte-parole au service de la critique sociale. Cette fonction critique du récit par l’intermédiaire d’acteurs spécialisés s’est solidifiée dans plusieurs genres littéraires tels que les contes⁶⁴, le roman réaliste français⁶⁵ et le roman policier⁶⁶ du XIXe siècle, la tradition des mangas initiatiques au Japon⁶⁷, le style documentaire⁶⁸, ou enfin la fabulation spéculative (*Speculative Fabulation*) de Donna J Haraway (2013), qui vient par exemple se connecter avec des mouvements sociaux, comme « la science-fiction féministe ». Ces différents genres et styles littéraires montrent comment le récit a pu mettre des individus épars en communauté, en venant ramasser ensemble des gens que la politique de premier plan n’a pas le temps d’inclure. Les **sciences sociales** ont aussi été un moyen d’élaborer des récits critiques, parfois des « silencés » qu’elles représentent

⁶⁴ Les contes peuvent en effet être pensés comme « le récit des faibles et des marginaux soit – dans l’élément du discours même – un dispositif de déplacement et de retournement, par les plus faibles, de la force du discours des plus forts » (Marin, 1986, p. 58).

⁶⁵ Dès son apparition, le roman réaliste français (dit aussi « roman social ») marquait une intrusion de la rationalité scientifique dans la fiction. C’est par exemple ce qu’a fait Balzac, en faisant non seulement apparaître les dominants comme une catégorie, mais aussi en égalisant les différentes espèces sociales, montrant toute la nuance et la sensibilité dans la classe ouvrière qui n’avait jusqu’à présent été représentée comme une masse informe et bruyante.

⁶⁶ Le roman policier est intéressant en ce qu’il prend pour terrain une réalité encore plus banale que celle du roman social. Par-là, il met d’autant mieux en évidence « le caractère à la fois incertain et fragile de cette réalité : personne n’est à l’abri du soupçon » (Boltanski, 2016, p. 24). Bien que placés à des échelles différentes (i.e. celles du fait divers pour le roman policier et celle du grand récit social pour le roman social), ces deux genres avaient pour ambition de sauver les petites gens d’une représentation inférieure, minorée, pour les dépeindre en sujets souffrants, mais aussi agissants, et parfois critiques, « susceptibles de sentiments les plus profonds et complexes » (Rancière, 2017, p. 151).

⁶⁷ On pourrait citer un manga tel que *One Piece*, ou encore *The Great Teacher Onizuka (GTO)* dans lesquels des personnages ayant tout du rebut, parviennent malgré leurs tares et les maladroitures qu’elles occasionnent non seulement à devenir quelqu’un, mais à entraîner d’autres avec eux dans un mouvement d’émancipation vis-à-vis de la réalité. Ce qui représente une forme de critique de la société japonaise où l’obéissance à l’ordre social est primordiale et pèse parfois lourdement sur les existences, notamment à l’occasion du passage à l’âge adulte.

⁶⁸ Marchant sur les bords du journalisme, ce style cherche à montrer « l’état cruel de ce qui est » qui ne place pas seulement au centre du récit des gens, mais plus largement à travers eux des conditions de vie non imaginées, non représentées. Trois instruments : l’appareil photo, le mot imprimé, et la conscience humaine individuelle et antiautoritaire. Il s’agit de saisir une actualité humaine comme la description de trois familles de métayers du sud de l’Alabama en 1936 faite par Agee dans *Louons maintenant les grands hommes* (2017). « *Il en est, parmi eux, qui ont laissé un nom après eux, afin que soient rapportées leurs louanges. Et il y en a, dont le souvenir ne s’est pas perpétué, qui périrent comme s’ils n’avaient jamais été ; et sont devenus comme s’ils n’étaient jamais nés ; et leurs enfants après eux.* » (Agee & Evans, 2017).

comme les victimes de relations de pouvoir ou de domination. Elles reprennent, souvent à des échelles souvent plus larges sous la forme de grands tableaux explicatifs, sans pour autant s'éloigner du schéma narratif aristotélicien. C'est le cas par exemple des traditions dites critiques comme la philosophie politique de Marx, qui emprunte au schéma classique aristotélicien en reversant l'opposition entre acteurs actifs et passifs introduite par Aristote, ou encore des études critiques en management. Ainsi, l'action de raconter peut aussi être à la fois un décrypteur et une critique de la réalité qui en modifie les attentes qui la tiennent (Foucault, 1997).

En outre, cette capacité n'est pas restée le privilège de spécialistes. Elle s'est au contraire élargie à mesure que de plus d'individus n'acceptaient plus les attentes qui leur étaient tacitement transmises par la tradition, par exemple religieuse, et se mettaient en quête de les redéfinir, de la sorte que l'on dira qu'elle constitue à ce jour une technologie critique banalisée (Di Martino, 2017). En effet, on peut identifier un second stade où la construction de récits collectifs dans un but critique est devenue accessible à d'autres acteurs que les professionnels de la narration que nous avons cités précédemment. Comme l'a montré Foucault, le XVII^e siècle fut l'occasion d'un basculement dans l'usage stratégique des récits devenant une technologie d'interprétation collective constituée par des individus ordinaires affectés par des problèmes (Stavo-Debauge, *La croyance et l'enquête Aux sources du pragmatisme*, 2004, 2004) visant à faire apparaître de nouvelles réalités. Ils sont alors devenus un « instrument tactique », une « arme discursive utilisable, déployable par *tous* », en particulier par des individus ayant une expérience décentrée de la réalité quotidienne (Foucault, 1997, p. 169), de par leur statut, ou leur position hiérarchique comme des individus ne possédant pas le pouvoir de décision dans les organisations, voire qui en sont exclus comme par des mécanismes comme la stigmatisation, qui peut être soutenu par un usage des récits de confirmation de la réalité. Des acteurs ordinaires autrefois passifs devenaient alors actifs non plus seulement du fait ils étaient représentés par un témoin professionnel en tant que patients et/ou agents de l'histoire, mais du fait qu'ils se représentaient par et pour eux-mêmes dans le récit, se plaçant comme acteurs de l'écriture de l'histoire⁶⁹. Cela montre que la description de certains groupes humains

⁶⁹ On peut retrouver un tel usage du récit par des groupes stigmatisés dans l'histoire à des fins de mémoire collective. C'est le cas par exemple des juifs à l'issue de la Shoah (dont les diverses productions et organisations mémorielles comme le Mémorial de la Shoah en sont la preuve) ou les minorités sexuelles ou de genre. Ces démarches sont critiques car elles ne se contentent de raconter des faits qui auraient

sans défense n'est pas condamnée à l'être par des témoins, dans tout ce que cela peut avoir — comme l'a bien évoqué James Agee — d'« obscène », notamment quand cette description se transforme en parade de la nudité, de l'infériorité, et du désarroi pour quelques profits matériels ou de réputation, « au nom de la science, du “journalisme honnête”, de l'humanité, de l'intrépidité sociale » (Agee & Evans, 2017, p. 29). Plusieurs travaux des sciences sociales ont montré la puissance des récits pour mener des processus critiques, par exemple dans le cadre de mobilisations collectives (Doidy, 2014) comme les mouvements sociaux (Davis, 2002; Dimond, Dye, LaRose, & Bruckman, 2013; Ganz, 2001; Polletta, 1998).

Plus largement, ces évidences questionnent la nature de ce qu'est un récit. C'est la tâche que se sont donnée plusieurs théories narratives de la seconde moitié du XXe siècle que l'on regroupera sous le terme de perspective « déconstructiviste » (Hyvärinen, 2007). Participant au « tournant postmoderne » des sciences sociales, cette perspective s'efforce de restituer au langage sa contingence (Lyotard, 1984; Susen, 2015) en remettant en cause le fait que la vie devrait nécessairement se rapporter à une expérience de totalité cohérente, telle que décrit par le concept de mise en intrigue, que cette cohérence soit perdue, à venir, ou refusée. D'une part et en effet, la vie ne bénéficie pas instantanément d'une unicité. Personne ne se tient devant un miroir et n'y voit spontanément l'unicité d'une vie (Bamberg, 2006). « La vie quotidienne est tissée de micro-intrigues qui ne rentreront jamais dans le cadre d'[e ces] intrigues bien faites » (Michel, 2016, p. 18; Ricoeur, 1983). Il faut bien reconnaître que les récits pour la plupart n'existent que rarement sous une forme pure et parfaite, mais toujours de façon hétérogène, partielle, et parfois indistinctement d'autres formes de discours (Jørgensen & Boje, 2009) car l'expérience est par nature si fragmentée, chaotique, et parfois intense qu'il nous est impossible de l'organiser totalement autour d'une mise en intrigue unique, fixe et linéaire. Tout un chacun sait qu'il arrive souvent de « perdre le fil » lorsque l'on tente de raconter une histoire, y compris la sienne propre, mais aussi que certains événements sont plus difficiles à raconter que d'autres. Cela nous met sur la piste d'un deuxième argument. Si toutes les mises en intrigues ne sont pas déjà bien construites, certaines n'ont pas nécessairement vocation ou ne peuvent tout simplement pas l'être.

été laissés plus ou moins volontairement laissés dans l'ombre. Elles s'inscrivent aussi contre l'aveuglement et le déni de réalités collectives passées et présentes, de leurs entreprises d'enfouissements de ce qu'il ne fallait ou faudrait pas voir.

C'est le cas spécialement pour les acteurs qui se situent dans des positions minorées dans des organisations ou plus largement dans une société donnée, et qui peuvent se voir absents et/ou exclus de cette cohérence fixée par de grands récits⁷⁰. Ainsi cette cohérence considérée a priori peut être totalitaire, et que Barthes qualifiait de « monstre » factice et totalitaire cherchant à imposer l'illusion des essences. Barthes cherche à substituer à cette idée de totalité qu'il combat celle de « fragment », considérant que « l'incohérence est préférable à l'ordre qui déforme » (Vercaemer, 1993).

Plusieurs travaux des études des organisations ont été influencés par ces travaux déconstructivistes. Ils aussi montré que les récits constituent un instrument par lequel des organisations et certains de leurs minorés peuvent se regrouper et élaborer une critique des attentes de la réalité quotidienne. C'est ce que vient par exemple souligner la notion de « contre-récits » (voir Boje, Svane, & Gergerich, 2016; Zilber, 2007). On citera par exemple le courant de l'ANTI-Histoire (Durepos & Mills, 2017) qui montre en s'appuyant sur la philosophie de l'histoire la capacité d'individus dominés à faire leur propre histoire. Cette approche montre comment les réalités organisationnelles sont des processus historiques conflictuels et politiques (Durepos & Mills, 2017).

Cet intérêt pour l'usage critique des récits par les acteurs ordinaires est représenté dans les théories des organisations par le *Quantum Storytelling*, construit à partir des années 1990. Développé par David Boje, ce cadre théorique et méthodologique a connu un intérêt certain dans les théories des organisations pour renouveler la compréhension de la façon dont les récits façonnent les réalités organisationnelles, notamment dans les contextes de changement (Boje et al., 2015; e.g. Vaara & Pedersen, 2013; Vaara & Tienari, 2011). Les études s'appuyant sur ce cadre théorique ont comme les précédentes contribué à montrer que ces réalités sont narrativement construites, mais, qu'à la différence d'autres approches, cette construction est intrinsèquement fragile, car polyphonique et conflictuelle (Buchanan,

⁷⁰ Les histoires populaires des historiens Howard Zinn ou encore Gérard Noiriel (notamment dans *Une histoire populaire de la France*, 2018) représentent à ce titre des tentatives significatives depuis le monde académique de relativisation des grands récits historiques en accordant davantage de place aux catégories des « perdants » (pour reprendre l'expression de Zin) en ayant été selon eux injustement exclus.

2003; Cunliffe et al., 2004; Cunliffe & Coupland, 2012). Cette approche a mis l'accent sur la fragilité des réalités organisationnelles, en montrant qu'une organisation n'est pas l'endroit d'un seul récit, mais un espace polyphonique où cohabitent une pluralité de récits qui sont en permanence repositionnés, revus et réécrits. Cette cohabitation se fait en effet parfois de façon conflictuelle (Cunliffe & Coupland, 2012) vis-à-vis de récits dominants, prenant ainsi la forme de contre-récits (Boje et al., 2016; Zilber, 2007). Ces travaux ont en particulier montré la fonction proprement critique du récit en ce qu'il permet de dessiner des futurs possibles d'une communauté donnée (Dawson, 2003a ; cité par Dawson & Buchanan, 2005). Certains travaux se sont par exemple intéressés à la façon dont les individus utilisent des récits pour critiquer un changement organisationnel (Vaara & Tienari, 2011).

Les perspectives postmodernes (voir Vaara et al., 2016 pour une revue) constituent donc une ressource utile pour comprendre la façon dont une critique sort de son état de minorité dans et à travers les organisations. Par exemple, et non sans rappeler l'approche pragmatiste sur laquelle nous nous appuyons, Patriota et al. (2003) ont montré la façon dont le récit devient un instrument d'enquête et de critique de la réalité à travers ce qu'ils qualifient d'« attitude de détective ». Le concept d'« ante-récit » décrit par exemple des récits qui ne sont pas encore largement établis, mais qui pourraient l'être (Vaara et al., 2016) qui peuvent être utilisés comme ressources pour promouvoir ou résister à un changement organisationnel (Vaara & Tienari, 2011).

Chapitre 3. La critique comme action narrative : Proposition d'un cadre conceptuel final

Nous nous intéressons aux récits pour étudier la critique pour trois raisons. D'abord, car l'opération de sens face à un événement de rupture qui ébranle des attentes est narrative (Bruner, 2004; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005). Nous cherchons à raconter ce que nous ne comprenons pas. Plus encore, on pourra dire qu'il n'y a rien à dire s'il ne se passe rien (et réciproquement). Ensuite, parce que les récits sont aussi une action de justification. Ils fournissent, plus ou moins explicitement, des explications qui enferment sont en rapport avec des attentes partagées (Forst, 2017b). Il suffit, par exemple, de prendre les grands récits antiques qui, derrière une bonne histoire, véhiculaient une certaine vision de la réalité et d'attentes partagées par tradition. Mais les récits ne sont pas seulement des véhicules de transmission d'une tradition, mais aussi de sa remise en cause. Il suffit ici d'observer ce qu'a fait par exemple le roman social français à partir du XIXe siècle. Raconter, c'est se donner la possibilité de décrire autrement la réalité ; la possibilité de la critiquer pour incruster dans sa matière de nouvelles attentes. Dans les sections suivantes, nous montrons comment, à partir du cadre conceptuel amorcé dans le chapitre 1 de cette partie, les récits s'approprient à l'étude de la critique.

I. La brèche comme ouverture narrative

Nous avons montré dans la première partie que la critique naît de l'irruption d'événements en rupture avec les attentes qui forment la réalité quotidienne. Avant même de pouvoir parler de critique, force est de constater tout d'abord que de tels événements ne sont que rarement représentés sous une forme immédiatement verbalisée (Gadamer, 1996), laissant place comme nous l'avons évoqué à l'incertitude ou l'ambiguïté. Face à cette « demande herméneutique » (Marin, 1978, p. 33), le langage constitue une réponse première (Weick, 1995). Il est aisé de constater que nous répondons la plupart du temps et de façon naturelle à cette demande en cherchant à en faire le récit, que soit individuellement ou collectivement. Nous souhaitons nous raconter à nous-mêmes ce qui nous arrive et que nous n'attendions pas, mais nous souhaitons aussi souvent le partager aux autres. Il n'y a rien à raconter s'il ne se passe rien, et réciproquement ! Chacun a pu éprouver au moins une fois l'embarras devant la

question conventionnelle : « Alors, qu'est-ce que tu racontes de beau ? ». Mais chacun a pu éprouver à l'inverse l'excitation face au besoin de raconter à un proche un événement que nous n'attendions pas : « Attends, il faut que je te raconte, tu ne vas pas le croire ! ». La psychologie a bien montré que les récits qui méritent d'être racontés sont ceux qui « naissent au milieu des problèmes » qui rompent avec des attentes partagées (Bruner, 1996, p. 177). Les récits sont toujours au sujet d'un trouble. Il est rare d'avoir quelque chose à raconter si « tout va bien ». Il y a un *soudain*, « qui ouvre dans le temps et dans l'espace, le lieu ou la scène d'un jeu » (Marin, 1986, p. 52), comme un geste d'entrebâillement dans la réalité quotidienne dans lequel va prendre racine et se développer un corps narratif. Un « quelque chose se passe ». En effet, les interprétations qui naissent sur ces « événements précipitants » (*precipitating event*) (Labov, 1978 ; cité par Brunner, 1991, p. 11) appellent une « mise en forme temporelle » (Patriotta, 2003) par les individus qui y sont confrontés. Qu'il s'agisse des grandes formes épiques ou de ragots de bureau, tous les récits sont en effet au sujet d'humains qui rencontrent une discontinuité dans leur expérience de la réalité quotidienne, qu'il s'agisse par exemple du cas limite de la mort biologique ou du refus d'un responsable d'accorder une promotion qui était attendue (Williams, 1984). Certaines expérimentations psychologiques ont confirmé en ce sens notre tendance à mettre en récit pour rendre intelligible ce qui est étrange et potentiellement déroutant (Michotte, 1963 ; citée par Polletta, 1998).

Les récits ont une structure orientée vers l'exposition et la résolution de problèmes parce qu'ils nous permettent de tirer des événements de ruptures une étendue et une cohérence qu'ils ne trouvaient pas jusqu'alors sans lui (Michel, 2017). En d'autres termes, ils nous permettent le tour de force de restituer la discontinuité dans une forme familière et intelligible ; de faire de l'anormal du nouveau (Polletta, 1998). Ils permettent ainsi de se saisir de cet événement pour suspendre le cours de la réalité quotidienne et en faire un objet de présentation et de réflexion qui pave la voie à la critique. C'est notamment sur la base de cette brèche que pourra s'appuyer l'intrigue, car l'événement précipitant est alors l'occasion d'une reprise réflexive qui est inséparable d'une opération de mise en intrigue. En effet, « parce que les événements n'acquièrent leur signification que rétrospectivement, c'est dans une intrigue que ce sens peut se fabriquer » (Michel, 2016, p. 16). Par mettre en intrigue, nous entendons rendre vraisemblables des événements qui rompent l'état de quiétude de la réalité quotidienne. En ce sens, le récit se présente comme une configuration organisée qui met

de la cohésion là où il n'existait qu'évènements dispersés dans des masses chaotiques de perceptions et d'expérience de vie (Josselson, 1998).

II. Le développement de la critique comme élaboration d'un récit organisationnel

Après avoir montré dans le chapitre précédent que la critique reposait sur une justification (i.e. le fait de donner des raisons) explication d'évènements, nous montrons ici en quoi le récit est une action de premier ordre permettant de soutenir le développement d'une critique (Gergen & Gergen, 1988). Les récits sont en effet particulièrement employés dans les moments où il faut justifier une action ou un évènement, c'est-à-dire quand ce dernier contrevient à des attentes partagées (Gergen & Gergen, 1988). Récit et explication ont en effet partie liée (Arras, Childress, & Adams, 2017; Whittle et al., 2009), car les récits permettent d'unir explication et évaluation (Ricoeur:1990wx Cunliffe & Coupland, 2012), non seulement pour son auteur, mais aussi pour son lecteur qui le reçoit. Comme le note Ricœur dans *Temps et Récit III*, tout récit « induit implicitement ou explicitement une nouvelle évaluation du monde et du lecteur lui-même » (1985, p. 359). Ceci peut, par exemple, être facilité par la métaphore qui peut envelopper cette évaluation et la faire « entrer plus agréablement dans l'esprit et d'une manière qui instruit et divertit tout ensemble » (Marin, 1986, p. 43).

Le récit est tout d'abord un vecteur d'explication, car il est inséparable de l'attribution de causes, de conséquences, et *in fine* de responsabilités. Sans cela, la simple identification d'actants dans une phrase d'évènements demeurerait naturellement indécidable (Rastier, 1999). Mais l'attribution de causes et de responsabilités est elle-même solidaire de l'acte de sélection et de hiérarchisation des évènements (Zilber, 2007). On peut toujours raconter différemment à partir des mêmes évènements et cela aura des résultats différents avec des visions du monde différentes. Cet acte est un acte d'évaluation : en sélectionnant et hiérarchisant, nous disons « ceci *vaut* mieux que cela ».

En effet, raconter quelque chose, ce n'est pas en raconter une autre. En mettant en récit, nous sélectionnons les évènements qui nous semblent pertinents et les relient les uns aux autres dans le cadre d'intrigues (Pentland, 1999). Cet acte de sélection est ce qui ainsi provoque le basculement de la simple description — au sens d'Aristote

(*mimesis*) — à l'explication. La recherche, par exemple, est elle-même production d'un « récit scientifique » (Becker, 2002), art de la sélection qui consiste tout autant à dire ce que l'on veut dire qu'à faire taire tout ce qui pourrait être dit — et donc interprété par le lecteur — autrement. Elle n'est pas seulement l'observation d'actions, mais l'action d'en sélectionner certaines et de les mettre en relation selon des critères prédéfinis, tels que l'authenticité, la plausibilité, et la crédibilité (Golden-Biddle & Locke, 1993; Pentland, 1999). En décrivant en même temps qu'il explique, un récit substitue à un ordre chronologique caractéristique d'une simple chronique, un ordre causal⁷¹.

D'autre part, lorsque nous construisons un récit, nous ne faisons pas que sélectionner des événements, nous les évaluons, que ce soit sur le plan de l'accord ou du désaccord, du louage ou du blâme, du bon ou du mauvais, du nécessaire ou de l'interdit (Bamberg, 2006; Pentland, 1999; Ricoeur, 1983; 1990a). Ainsi chaque récit contient implicitement ou explicitement une évaluation de la réalité qui en même temps discrédite d'autres représentations possibles (Benjamin, 1999; Gabriel, 2004; Ricoeur, 2012). En racontant, nous disons que ceci vaut mieux que cela. Aaltio Marjosola (1994) a par exemple montré que la perception d'un changement organisationnel repose sur des récits exprimant le caractère « bon » ou « mauvais » des conséquences de ce changement. Pour Jorgensen & Boje (2009), les récits contiennent une évaluation qui approuve ou réprovoque une réalité (qui est d'ailleurs en vérité nécessairement plus fragmentée, plurielle, paradoxale et ambiguë que ce qui est raconté).

La lecture de récits de fiction tels que les mythes (fables, légendes, mythologies) (Levi-strauss, 1963), qu'ils se présentent sous la forme de textes, de films (Chung & Slater, 2013; Kimmel, Rose, Orel, & Greene, 2006) ou encore de jeux vidéo (Eden et al., 2014), sont probablement l'exemple le parlant pouvoir d'évaluation des récits⁷². Dans de tels récits, « nous ne nous laissons pas d'explorer de nouvelles manières

⁷¹ On pourra distinguer une seconde raison indépendante d'un usage stratégique, mais qu'il nous semble nécessaire de souligner. Il s'agit d'une limite cognitive et linguistique, car nous ne pouvons accéder à une vue totale des événements passés ou à venir du monde. Même la « pleine description » chère à l'écrivain Georges Perec ne semble pas pouvoir échapper à l'épreuve de sélection, ne serait-ce que parce qu'on ne peut pas tout décrire. À travers le cas de l'excuse développé par Austin ou de la méprise développée par Ricoeur, ces auteurs ont montré l'impossibilité de disposer d'un point de vue total sur le cours des événements et l'inévitable pluralité des descriptions possibles (Brown et al., 2005). Enfin si l'on écarte les opérations de tri inconsciemment effectuées par la mémoire biologique (Ricoeur, 2000) qui provoque une sélection inconsciente, il existe une seconde propriété qui fait entrer le récit dans le champ de l'action.

⁷² Marin (1986, p. 67) parle par exemple pour décrire de tels récits de « morale[s] narrativisée[s] ».

d'évaluer action et personnages » (Ricoeur, 1990a, p. 194). *Moby Dick* aurait-il été un récit de référence pour des générations s'il n'avait été qu'au sujet d'une baleine un peu folle attaquant bateaux et marins ? *Moby Dick* est devenu un récit majeur de la culture parce que toutes ses actions sont tendues vers un message plus profond parlant du bien et du mal. Les grandes tragédies et épopées grecques du V^e siècle avaient, dès leur origine, une fonction non seulement de transmission de l'histoire comme nous l'avons indiqué précédemment (Golfin, 2007) mais aussi, par le truchement de la métaphore, de transmission d'attentes morales, comme « des semences qu'on jette qui ne produisent d'abord que des mouvements de joie et de tristesse » (Perrault ; cité par Marin, 1986). On pourra aussi mentionner certaines fables et contes comme les Fables de la Fontaine, qui sont tournées elles aussi toutes entières vers des attentes morales « tissé[es] dans l'étoffe de la vie vécue » (Benjamin, 2018, p. 61). Plusieurs siècles plus tard, ces deux ensembles littéraires figurent encore au premier chapitre de notre éducation institutionnelle et populaire, utilisées pour faire incorporer aux enfants les attentes nécessaires au « bon » partage d'une réalité commune (p. ex. ne pas mentir, ne pas voler, ne pas abuser de l'orgueil...). Ainsi, parce que la critique nécessite de trouver des points d'appui, c'est-à-dire de fournir des explications, le récit constitue le cadre dans lequel elle peut se déployer pour insérer de nouvelles relations de causalités permettant de décrire autrement la réalité. Le récit a la capacité d'infecter des audiences et de traverser nos anticorps (stéréotypes) moraux. C'est ce que commencent à montrer, d'ailleurs, les neurosciences. Zak (2015) a par exemple montré qu'une bonne histoire provoque la sécrétion d'ocytocine. Appelée plus couramment la « molécule de la morale », cette toxine produite naturellement par l'organisme affecte nos attitudes, nos croyances et nos comportements. Elle est positivement corrélée au sentiment d'empathie et à la générosité à l'égard d'étrangers (Barraza & Zak, 2009). Ces travaux montrent ainsi que les récits constituent une action qui peut, en retour, inspirer d'autres actions.

Dans les organisations, les récits constituent des véhicules pour convoier des idées, des valeurs, des visions. Plusieurs travaux ont montré que la production de récits est ancrée dans la volonté des personnes de défendre et maintenir leur statut moral et leur grandeur (Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008; Whittle et al., 2009). Plusieurs travaux ont montré que les récits sont utilisés dans ou par les organisations pour évaluer des personnes ou des entités non-corporelles (projets, groupes, organisations, ...), soit à des fins de justification vis-à-vis d'audiences externes où de construction d'une identité

auprès de ses membres (Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983; Suddaby, 2016). Ils peuvent être mobilisés par exemple dans le cadre de changements organisationnels qui auraient sinon été considérés comme illégitimes, irrationnelles ou non nécessaires (Rhodes et al., 2009; Vaara & Tienari, 2011; Whittle et al., 2009).

III. L'accord comme clôture narrative

C'est à travers la communauté de dialogue, jeu de questions et de réponses, que l'on peut atteindre un « bien entendu ». C'est de cette voie dont parle Platon, afin de résoudre les désaccords, ou les faux accords, les incompréhensions, les malentendus, les fausses interprétations souvent impliquées par les mots eux-mêmes (Gadamer, 1984a; 1984b). Par ailleurs, la question l'accord concerne la lutte pour l'acceptation d'un récit et celle-ci est socialement construite dans l'interaction (Gergen & Gergen, 1988).

Nous voici désormais arrivés à un nouveau tournant de cette recherche doctorale. Dans ce second chapitre, nous avons tenté d'établir la critique comme objet d'étude pertinent dans les études des organisations. Pour cela, nous avons proposé un cadre programmatique fondé sur la sociologie pragmatique de la critique (SPC, pour rappel). En prenant au sérieux les capacités des acteurs à revenir de manière réflexive sur leur expérience de la réalité quotidienne, ce courant a creusé un sillon théorique novateur dans le champ des sciences sociales à partir des années 1980 alors marquées par un retour de l'action, et a trouvé plus récemment un écho important dans les études des organisations. Cependant, toutes les potentialités théoriques de ce courant pour ces études n'ont pas encore été exploitées. Ainsi, il est nécessaire de mieux intégrer les activités de critique pour comprendre le fonctionnement des organisations (Cloutier et al., 2017). Pour situer cet objet et à partir des traditions phénoménologiques et pragmatiques, nous avons tout d'abord distingué deux approches dans les études des organisations : (a) celles s'intéressant à la stabilisation de la réalité et (b) celles s'intéressant à la transformation de la réalité, à l'intérieur de laquelle nous avons situé notre approche (i.e. celle de la critique). Cependant, les travaux s'appuyant sur la SPC ne s'intéressent pas aux conditions de possibilités des critiques, c'est-à-dire à la fois *pourquoi* et *comment* des acteurs souhaitant exprimer une critique sortent de leur « réalisme » (Boltanski, 2009). Ceci pour deux raisons. D'une part, car la majorité s'est focalisée sur les situations publiques où critiques et justifications comme dans le cadre de controverse où, ces travaux ne considèrent que des critiques déjà bien formées et

laissent dans l'ombre et aux opérations qui rendent possible une telle formulation. Cela repose sur l'hypothèse d'acteurs déjà capables de critiquer. Aussi nous avons proposé la problématique suivante : *Comment des critiques se forment dans et à travers des organisations ?* Pour répondre à cette question, nous avons suggéré une approche narrative pour investiguer les processus organisationnels critiques, considérant que la critique s'appuie principalement sur des récits. Nous avons en effet montré en quoi les récits constituent une action stratégique qui participe à la construction sociale de la réalité, soit qu'il s'agit de la stabiliser ou de la critiquer. En effet, la réalité projetée à travers un récit « entre nécessairement en collision avec le monde réel » pour le refaire, « soit qu'il le confirme, soit qu'il le dénie » (Ricoeur, 1986, p. 18). Ces deux usages du récit (i.e. la confirmation ou la critique) dans les sciences humaines et sociales et dans les études des organisations (Cunliffe et al., 2004; Dawson & Sykes, 2018; Myrsiades, 1987) ont été présentés. Nous avons sur cette base proposé un cadre conceptuel pour montrer en quoi le fait de critiquer consiste à raconter un récit. Cette articulation entre critique et récit étant posée, il nous est désormais possible d'introduire nos trois projets d'articles, dont chacun fera l'objet d'un chapitre dédié. Avant cela, il nous semble nécessaire d'explicitier leur congruence avec le contexte empirique et le cadre programmatique que nous avons élaboré. Aussi, nous consacrerons une quatrième et dernière partie de ce chapitre à présenter la cohérence des trois projets d'article avec le contexte empirique ainsi qu'avec le cadre programmatique de la recherche. Dans la partie suivante, nous présentons désormais le canevas de cette recherche.

Partie 4. Canevas de la recherche

Cette partie présente le canevas de cette recherche doctorale. Celui-ci est divisé en deux chapitres. Le premier chapitre introduit les trois projets d'articles de cette thèse ainsi que leur articulation avec le contexte empirique et la démarche générale et enfin l'émergence du projet de recherche. Chacune de ces trois explorations représente un processus critique. Ainsi, le premier projet s'intéresse au processus d'*Issue Selling*, soit la façon dont des acteurs parviennent à persuader celles ou ceux qui disposent d'un pouvoir de décision de la valeur stratégique d'une opportunité ou d'une menace pour l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le second projet s'intéresse à la façon dont les organisations cherchant à protéger un groupe d'individus stigmatisés parviennent à gérer les attentes contradictoires des individus qui recherchent leur protection et celles de leurs audiences externes qui peuvent les rejeter pour cela. Le troisième s'intéresse enfin à la façon dont des organisations parviennent à créer un scandale, c'est-à-dire à dénoncer une transgression suscitant une communauté d'accusation à grande échelle. Le second chapitre présente enfin les principes méthodologiques, reposants sur le pragmatisme, qui ont présidé cette recherche.

Chapitre 1. Articulation des projets d'articles avec la motivation empirique et l'approche théorique de la recherche

Comme indiqué précédemment, cette partie présente la cohérence des projets d'articles de cette recherche doctorale avec le contexte empirique ainsi qu'avec le cadre programmatique. Tout d'abord, afin de comprendre la façon dont s'élabore collectivement une critique, les trois projets d'articles empiriques de cette recherche doctorale reposent sur une méthode qualitative. D'abord, car notre recherche est une démarche exploratoire. Pour cela nous cherchons à déterminer « comment les acteurs ou agents agissent » (Dumez, 2016, p. 12). Du fait qu'elle s'intéresse à un phénomène nouveau, cette recherche est abductive, c'est-à-dire qui procède par mouvements récursifs entre la théorie et l'empirie comme processus de théorisation (Dumez, 2016).

I. Articulation des articles avec la motivation empirique (Partie 1)

Pour mémoire, nous avons dans la Partie 1 consacrée à la justification empirique de notre recherche distingué deux grandes catégories de phénomènes empiriques d'études de la critique à partir des travaux existants : (a) la critique dans les organisations et (b) la critique à travers les organisations. Le Tableau 2 ci-après présente l'articulation entre ces phénomènes et chacun de nos projets d'article.

Tableau 2. Articulation des projets avec la motivation empirique (Partie 1)

Phénomènes	Sous-phénomène		Projets d'articles
La critique dans les organisations	La critique au service du changement	<i>Issue Selling</i>	Projet n°1 – La construction d'une problématique stratégique R. Vacquier (U. PSL Paris-Dauphine – Lionel Garreau (U. PSL Paris-Dauphine) – Stéphanie Dameron (U. PSL Paris-Dauphine)

La critique comme résistance au changement	<i>A explorer</i>
La critique comme prolongement des mouvements sociaux dans les organisations	<i>A explorer</i>
La critique comme pratique et le rôle des dispositifs organisationnels	<i>A explorer</i>

La critique à
travers les
organisations

Projet n°2 – **Shelter or
Ghetto: The Narrative
Around the Creation of a
LGBT Retirement Home**

R. Vacquier (U. PSL
Paris-Dauphine) – Bryant
A. Hudson (IESEG) – T.
Roulet (U. of Cambridge)

Projet n°3 – **Une approche
narrative des scandales**

R. Vacquier (U. PSL
Paris-Dauphine)

II. Articulation des articles avec l’approche théorique (Partie 2) et le cadre conceptuel (Partie 3)

La section précédente nous a permis de montrer l’articulation entre nos trois projets d’articles et la motivation empirique (Partie 1), le Tableau 3 ci-après présente l’articulation entre chacun des projets d’article, l’approche théorique (Partie 2) et le cadre conceptuel proposé (Partie 3).

Tableau 3. Articulation des projets avec la justification théorique et le cadrage conceptuel de la recherche

	Projet n°1	Projet n°2	Projet n°3
	La construction d'une problématique stratégique : l' <i>Issue Selling</i> comme mise en récit	Shelter or Ghetto: Stigmatization and the Narrative Around the Creation of a LGBT Retirement Home	L'organisation narrative du scandale : Le cas du Levothyrox®
	<i>R. Vacquier (U. PSL Paris-Dauphine)</i>	<i>R. Vacquier (U. PSL Paris-Dauphine)</i>	<i>R. Vacquier (U. PSL Paris-Dauphine)</i>
	<i>L. Garreau (U. PSL Paris-Dauphine)</i>	<i>B. A. Hudson (IESEG)</i>	
	<i>S. Dameron (U. PSL Paris-Dauphine)</i>	<i>T. Roulet (U. of Cambridge)</i>	
<i>Problématique de la thèse (rappel)</i>	<i>Comment des critiques se naissent, s'élaborent et sont reconnues dans et à travers des organisations ?</i>		
1- Articulation avec la motivation empirique (rappel - Partie 1)			
<i>Phénomène empirique</i>	La critique dans les organisations	La critique à travers les organisations	La critique à travers les organisations
<i>Phénomène empirique n-1</i>	La critique au service de la transformation organisationnelle	La critique comme résistance organisationnelle de groupes stigmatisés	Le rôle des organisations dans les formes agonistiques
<i>Phénomène empirique n-2</i>	<i>Issue Selling</i>	Lutte contre la stigmatisation	Création d'un scandale
2- Articulation avec la motivation théorique (Partie 2)			
<i>Attentes partagées</i>	Plan stratégique de l'organisation ou d'une activité	Principes de l'Universalisme Républicain	Être en bonne santé

<i>Projet de transformation de la réalité</i>	Saisir ou contrecarrer une problématique considérée comme stratégique	Construire un habitat partagé pour seniors LGBT	Redonner aux patients l'accès à l'ancienne formule du Levothyrox®
<i>Acteurs minoritaires (émetteur de la critique)</i>	Acteurs non-décideurs (« vendeurs »)	Individus stigmatisés	Patients - « victimes »
<i>Acteurs dominants</i>	Décideurs (« cibles »)	Partenaires potentiels de l'organisation	Laboratoire pharmaceutique propriétaire de la molécule, État

2- Articulation avec le cadre conceptuel proposé (Partie 3)

Cadre conceptuel	<i>Brèche (départ de la critique)</i>	Apparition aux yeux d'un manager d'un ou plusieurs événements qui diffère(nt) du plan stratégique de l'organisation	Indignation face à un stigmaté et création d'une organisation pour lutter contre celui-ci	Apparition imprévue de forts effets secondaires chez un groupe de patients
	<i>Développement de la critique</i>	Comprendre cet événement et le mettre en forme de façon cohérente (e.g. opportunité ou menace pour l'organisation)	Comprendre la stigmatisation et persuader des soutiens potentiel de l'organisation	Établir un lien entre le trouble et une transgression organisationnelle et porter la critique dans l'espace public
	<i>Accord</i>	Reconnaissance de la valeur stratégique d'une problématique par le ou les décideurs	Légitimité de l'organisation qui lutte contre un stigmaté aux yeux des partenaires potentiels	Reconnaissance du statut de « victimes »

3. Problématique de l'article

<i>Comment un vendeur (seller) construit un récit pour conférer à une problématique (issue) une valeur stratégique, à même de capter l'attention de sa cible ?</i>	<i>Comment les organisations stigmatisées construisent-elles un récit organisationnel pour concilier les attentes contradictoires de leurs audiences internes et externes ?</i>	<i>Comment les organisations élaborent un récit pour créer un scandale ?</i>
--	---	--

Pour être complet, nous présentons désormais en détails dans les trois sous-parties suivantes l'articulation de chacun des projets empiriques d'articles avec le cadre programmatique de la recherche que nous avons développé dans le second chapitre.

II.1. Articulation du projet n°1 (*Issue Selling*)

Un des deux phénomènes identifiés dans cette thèse pour justifier la pertinence empirique de notre objet d'étude est la critique dans les organisations. Dans cette perspective, nous proposons un premier projet d'article portant sur le processus d'*Issue Selling* qui nous a semblé particulièrement représentatif de ce phénomène. Dit simplement, l'*Issue Selling* décrit le processus par lequel des acteurs (appelés « vendeurs ») ne détenant pas le pouvoir de décision stratégique dans une organisation parviennent néanmoins à faire reconnaître à celui ou celle qui détient ce pouvoir (appelé « cible ») qu'un événement radicalement nouveau recouvre (i.e. brèche), en réalité, une valeur stratégique pour l'organisation (opportunité ou menace), qu'elle soit de nature économique, éthique, sociale ou encore environnementale (Alt & Craig, 2016; Andersson & Bateman, 2000; Ansoff, 1980; Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001; Sonenshein, 2006; 2009). Il s'agit d'un processus critique pour trois raisons. D'une part, car il met en relation des acteurs partageant une asymétrie de position au sein d'une organisation (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016) où les acteurs minoritaires (i.e. « vendeurs »), confrontés à un ou plusieurs événements de rupture (i.e. brèche), en viennent à proposer et négocier de initiatives nouvelles (i.e. projet de transformation de la réalité) qui contribuent à transformer les attentes établies de l'organisation. En l'occurrence ici, nous considérons que la stratégie existante de l'organisation représente ces attentes. Il s'agit également d'un processus critique car cela nécessite que le « vendeur » mette en forme de façon suffisamment persuasive l'opportunité ou la menace qu'il ou elle perçoit pour convaincre sa « cible » de sa valeur stratégique. Par ailleurs, ce processus s'inscrit dans une dynamique relationnelle car de telles actions de persuasion impliquent plusieurs acteurs où la critique va être mise à l'épreuve de dispositifs de stabilisation de la réalité organisationnelle, c'est-à-dire, dans le cadre de l'*Issue Selling*, les instances de décision stratégique de l'organisation qui ont pour fonction d'évaluer et de hiérarchiser les événements qui arrivent. Notre argument de départ est que ce processus va nécessiter l'élaboration d'un récit organisationnel par le vendeur pour persuader sa cible. Ce projet de recherche a donc pour objectif de comprendre *comment un vendeur (seller) construit un récit pour conférer à une problématique (issue) une valeur stratégique, à même de capter l'attention de sa cible.*

II.2. Articulation du projet n°2 (stigmatisme organisationnel)

Cette thèse propose également de mieux comprendre la façon dont une critique s'élabore et peut mener à une transformation de la réalité sociale à travers une organisation. Le processus de création d'une organisation qui se place au service d'individus stigmatisés nous a alors semblé particulièrement pertinent pour appréhender ce phénomène. Dans notre cas, la brèche résulte ici d'une accumulation d'événements que représente la stigmatisation des individus. Elle naît de l'indignation face à la prise de conscience de la stigmatisation d'un groupe d'individus (i.e. les seniors LGBT, en France). Celle-ci se matérialise par le projet de créer une organisation pour lutter contre cette stigmatisation. Cependant ce projet organisationnel rompt avec des attentes partagées (i.e. Universalisme Républicain français) et expose l'organisation à être elle-même, par transfert, stigmatisée, ce qui l'empêche de recueillir l'adhésion de la part de ses audiences externes clés, en particulier des investisseurs potentiels. On retrouve donc ici une asymétrie de positions entre des acteurs dominants, soit les parties prenantes que l'organisation essaye de convaincre pour obtenir des ressources financières, et le groupe d'individus stigmatisés ainsi que – par transfert – l'organisation qui les représente. L'organisation (et ses membres) est ici un acteur minoritaire dans la mesure où en tant que porteuse d'un attribut stigmatisé (i.e. le fait qu'elle serve elle-même des individus stigmatisés), elle est susceptible d'être sanctionnée socialement par un grand nombre de parties prenantes (opinion publique, partis politiques, investisseurs, ...) de façon directe ou indirecte par peur de la contagion. Il va donc s'agir pour l'organisation de mettre en forme de façon suffisamment persuasive son projet organisationnel pour convaincre ses soutiens potentiels (i.e. investisseurs, institutions publiques, opinion publique) qu'elle ne constitue pas une menace pour l'ordre social. Dans ce projet, nous nous demandons donc *comment les organisations stigmatisées construisent-elles un récit organisationnel pour concilier les attentes contradictoires de leurs audiences internes et externes ?* Ici, nous prenons pour contexte empirique un projet de création d'un projet d'habitat partagé à destination de seniors LGBT, lancé en France à la fin de l'année 2018.

II.3. Articulation du projet n°3 (scandales)

Ce troisième et dernier projet empirique de cette thèse poursuit la seconde intention présentée ci-dessus : mieux comprendre la façon dont une critique s'élabore et peut mener à une transformation de la réalité sociale à travers une organisation. Il

nous a semblé intéressant ici de nous focaliser sur les processus de formation des scandales, en tant que forme publique particulièrement étendue de processus critique (Adut, 2005). Dans ce cadre, nous focalisons en particulier sur le rôle des organisations qui cherchent à créer un scandale et qui sont par ailleurs encore ignorée par cette littérature. Nous prenons pour terrain d'enquête le scandale du Levothyrox®[®], un médicament prescrit à environ 2 millions de patients en France dans le but de corriger d'ailleurs encore ignoré par cette littérature. Nous savons que les scandales naissent d'évènements de rupture qui sont des transgressions qui rompent profondément avec une ou plusieurs attentes morales et largement partagées de la réalité quotidienne (Adut, 2005; de Dampierre, 1954). Cela rompt avec l'attente individuelle d'une vie vécue en bonne santé. Nous retrouvons ici une asymétrie de positions entre des acteurs dominants, soit les organisations accusées telles que le laboratoire qui commercialise le médicament, mais aussi l'État. L'organisation est ici un acteur minoritaire dans la mesure où elle représente un groupe d'individu ne détenant pas *a priori* le pouvoir d'obtenir une remise en marché de l'ancienne formule du médicament. Il va donc s'agir pour l'organisation de mettre en forme de façon suffisamment convaincante sa réclamation pour obtenir une remise en marché du médicament. A l'inverse de la stigmatisation, ici la *contagion* est recherchée. En effet elle est une autre propriété du scandale, qui procède par association avec l'entité suspecte, et qui a la capacité d'augmenter rapidement et radicalement son ampleur, une « généralisation de la culpabilité » (Piazza & Jourdan, 2017). Dans ce projet, nous nous demandons donc *comment les organisations élaborent un récit pour créer un scandale ?* Dans notre cas, nous étudions le scandale dit du Levothyrox®[®], qui est apparu dans la foulée d'un changement de formule de ce médicament intervenant au printemps 2017 et qui ont provoqué une vague d'effets secondaire chez certains patients et patientes qui consomment de ce médicament.

Dans le chapitre précédent, nous avons tout d'abord présenté l'articulation des projets d'articles avec la justification empirique développée dans la première partie. Nous avons également proposé une articulation avec le cadre programmatique de la recherche développé au second chapitre d'autre part. Dans la partie suivante nous allons désormais présenter les principes méthodologiques ayant présidés à cette recherche fondés sur la tradition pragmatique dont la SPC fait partie comme nous l'avons indiqué.

Chapitre 2. Principes méthodologiques de la recherche : les apports du pragmatisme

Dans ce chapitre, nous présentons désormais les 7 principes méthodologiques qui ont présidé à cette thèse. Avant cela et pour les justifier, nous proposons une introduction dans la première section pour questionner les effets de réalité des études des organisations.

I. Les études des organisations agissent-elles toujours sur la réalité ?

Dès leur origine, les sciences sociales se sont positionnées comme une science à large diffusion dont la spécialisation implique la généralisation et la diffusion sous la forme d'une appropriation potentielle par les acteurs dits « ordinaires » (Bourdieu, 2002). Cette appropriation est soutenue par le fait que les énoncés produits par ces sciences (i.e. concepts, hypothèses, théories...) ne sont pas de simples descriptions de la réalité quotidienne. Ils fournissent au contraire des explications qui participent à la mettre en forme d'une certaine manière et pas d'une autre (Lemieux, 2012). Ces explications ont des effets, car elles sont constamment réinvesties reprises, reformulées, déplacées par les acteurs dits « ordinaires » à travers leurs propres justifications et critiques quotidiennes selon qu'ils cherchent à stabiliser ou à transformer une réalité qui leur semble problématique (Giddens, 1976 ; cité par Outhwaite, 1998). Les mouvements sociaux constituent un exemple typique d'usage des énoncés produits à des fins critiques (voir Epstein, 1995). Analyser un objet social, c'est donc produire des énoncés qui sont susceptibles d'entrer dans une dynamique d'échanges et de traduction dialectique quotidiens (p. ex. Shapiro, Kirkman, & Courtney, 2007), et qui peuvent être d'ailleurs facilités par l'intervention d'acteurs aux frontières comme les consultants ou encore les « chercheurs-praticiens » pour les organisations (p. ex. Carton & Ungureanu, 2017).

En dépit d'une diversité manifeste de traditions de recherche et du renouvellement partiel des formes de productions des connaissances sur les organisations (Cornelissen, Höllerer, & Seidl, 2021; Svejenova, 2018), la majorité de ces connaissances semble toutefois n'avoir que peu d'effets sur les réalités qu'elles cherchent à expliquer (Cornelissen et al., 2021; Harley, 2019). Si beaucoup de chercheurs sont

encore peu sensibles à ce constat (Tourish, 2019), celui-ci suscite toutefois chez un nombre grandissant d'entre eux de l'amertume voire du désarroi, soit qu'ils considèrent que leur activité de recherche est en décalage avec les transformations contemporaines qui germent dans la réalité (Barley, 2015; Harley, 2019; Tourish, 2019), soit qu'ils ne disposent pas de la légitimité suffisante pour s'exprimer sur de telles transformations (Bothello & Roulet, 2018). Une partie de la communauté académique s'interroge d'ailleurs de longue date sur les raisons de ce constat ainsi que sur les réponses individuelles ou institutionnelles qui pourraient être apportées (Beyer & Trice, 1982). Certains affirment par exemple que les chercheurs sont enfermés dans la production d'énoncés abstraits, banals et exprimés dans un langage ne rendant le propos audible que par celles ou ceux ayant produit des énoncés comparables (Cornelissen et al., 2021; Tourish, 2019). La platitude de ces énoncés serait liée au fait que leur production est motivée par des formes de rétributions financières et symboliques qui sont davantage indexées sur le nombre de publications et de citations que sur l'exigence de leur diffusion au-delà du champ académique, occasionnant par ailleurs des comportements carriéristes et des pratiques de recherches peu éthiques. Par ailleurs, l'hyperspécialisation disciplinaire ne permettrait pas non plus de construire des objets de recherche en prise avec de tels défis et transformations actuels. La qualité de la recherche ne peut désormais être jugée que par une poignée d'experts qui partagent le même vocabulaire, les mêmes hypothèses et les mêmes préoccupations. Une dernière raison enfin pourrait être qu'un grand nombre de chercheurs dans les études des organisations seraient enfermés dans la spéculation, car soucieux de se dissocier du statut stigmatisant de science appliquée dévolue à améliorer la capacité des managers à atteindre leurs objectifs qui lui est assignée historiquement (voir Litchfield, 1956; Thompson, 1956).

Face à ce constat, la SPC et plus largement les approches pragmatistes françaises sont ici d'un secours particulier par la sensibilité qu'elles accordent aux capacités des individus et par le couplage fort entre ce principe théorique et les principes méthodologiques conséquents (Lemieux, 2018). Six principes méthodologiques directeurs de cette recherche à mesure que le constat précité émergeait, que notre connaissance de ces traditions se renforçait (voir notamment Lemieux, 2018), et que nos projets d'articles empiriques avançaient. Il est apparu rétrospectivement que ces principes se sont solidifiés à chaque étape du processus de cette recherche que voici : (a) le positionnement épistémologique du chercheur, (b) la construction de son objet de recherche, (c) la collecte de données et l'analyse des résultats, ainsi que (d) leur

restitution. Afin de permettre au lecteur ou à la lectrice de ce document de se figurer la façon dont ces principes ont été appliqués, nous consacrerons un paragraphe — mis en évidence — à la fin de chaque section décrivant les différentes actions menées répondant à ces principes. Ces illustrations seront principalement issues du projet n°2 de cette recherche où l'ensemble de différents principes ci-dessous exposés ont pu être appliqués. Dans la description nous nous permettons à ce moment d'utiliser la première personne du singulier car il s'agit d'actions très concrètes qui ont été menées et qui sont le produit des réflexions personnelles.

II. Positionnement épistémologique : le chercheur, un interprète de second rang

Le *premier principe* se réfère au choix d'une posture épistémologique reposant sur un compromis entre la distanciation et la prise au sérieux des affirmations avancées par les acteurs. Cette posture a pour but d'éviter tout relativisme qui mettrait sur le même plan toutes les formes de connaissances d'un côté, et tout scientisme qui prétendrait à une pureté axiologique illusoire et de supériorité absolue du point de vue scientifique de l'autre.

D'une part, la distanciation est essentielle, car on ne voit pas comment il serait possible sans elle de franchir le seuil de la pure description pour se diriger vers l'explication qui est une spécificité des sciences sociales. Dans le cadre de cette recherche, notre souci de distanciation répond aux trois principes du paradigme constructiviste dit « pragmatique » (Avenier, 2011; Le Moigne, 1995) : (a) comportement éthique du chercheur, (b) rigueur critique tout au long du processus de recherche et vis-à-vis des résultats produits, et (c) explicitations des hypothèses épistémiques et du travail empirique comme nous tentons de le faire actuellement. Ce paradigme présente l'avantage de ne pas postuler d'« hypothèse fondatrice d'ordre ontologique (c'est-à-dire relative à l'essence ou la nature possible du réel) » (Avenier, 2011, p. 381), permettant ainsi de raisonner à partir d'un éventail plus large d'hypothèses cohérentes avec l'expérience humaine.

Néanmoins, il nous semblait d'un autre côté crucial de ne pas sacrifier les affirmations des acteurs observés ou interrogés dans le cadre de cette recherche sur l'autel de cette distanciation. Qu'entendons-nous par le fait de « prendre au sérieux » ces affirmations ? En écho avec les éléments présentés dans la Partie 1, il s'agit ici de

rejeter en acte la fiction scientiste d'une indépendance absolue de l'activité scientifique (qui ne doit pas être confondue avec son autonomie et sa légitimité) vis-à-vis de l'expérience des acteurs. Cette illusion consiste à penser que les outils des sciences sociales permettraient d'aborder cette expérience depuis une position indépassable censée être à la fois plus forte que ce qu'ils pourraient en dire, et plus forte que les désirs conscients ou inconscients de l'observateur scientifique. Le chercheur n'est pas le seul à pouvoir rompre avec le sens commun, comme s'il pouvait atteindre le lieu solitaire et surplombant d'une raison pure, au-delà du delà, d'où il contemplerait la réalité tout entière de son point de vue divin. En partie construite par les sciences sociales elles-mêmes, cette ligne de partage entre savants éclairés d'un côté et individus aliénés de l'autre dont nous avons fait mention dans la Partie 1 nous semble problématique, car elle revient à limiter à une élite intellectuelle la faculté à mettre en doute la réalité. Or, le chercheur ne dispose pas du « monopole de l'intelligence » et de la lucidité (Durkheim, 1898, p. 7). En effet, qu'est-ce qui permet en fin de compte de prouver que les acteurs dont il parle savent toujours moins bien que lui pourquoi et de quoi ils parlent ? Le savoir produit par le chercheur en sciences sociales n'est pas autre chose que l'explicitation systématique et organisée du savoir des acteurs en un tout cohérent qui est rendue possible par le surcroît de temps et de rigueur dont il dispose comparativement aux acteurs qu'il observe. La recherche est moins une affaire d'intelligence pure que d'excellence pratique (qui en retour tend à conférer l'attribut symbolique de cette intelligence). Il ne s'agit pas de nier que l'expérience de la réalité quotidienne recouvre une part conséquente et probablement nécessaire d'illusions qui peuvent par ailleurs dissimuler des rapports de force et de domination. Il ne s'agit pas non plus ne serait pas en mesure de produire un quelconque effet de dévoilement, car sinon, à quoi servirait-il ? Il s'agit de reconnaître que les acteurs ne sont pas toujours naïfs, voire dupes de leurs propres illusions. Tout individu dispose d'une capacité à agencer des preuves, à construire des hypothèses, et à les vérifier lorsque son expérience de la réalité se voit troublée, ou empêchée, et celle-ci ne peut pas être totalement réduite à la méthode et aux connaissances scientifiques. Comme nous l'avons dit, bien qu'à des niveaux relatifs de technicité (Michel, 2017), tout acteur du monde social fait à la fois circuler, transforme, et produit de nouvelles connaissances (Giddens, 1987). Il ne s'agit donc pas de dire encore que les savoirs scientifiques seraient d'ordre moindre, ou supérieur, ou qu'ils n'ont provoqué aucune transformation de la réalité. Ce serait à la fois une erreur factuelle, mais aussi une attitude relativiste dangereuse. Il s'agit en

vérité de reconnaître que la réalité se construit et se reconstruit en permanence à mesure que tout acteur affronte des événements problématiques qui viennent en rompre la quiétude (Simpson, 2009). Il nous semble justement avoir montré dans la Partie 1 que la critique est aujourd’hui devenue une capacité banalisée dans le monde social, en grande partie grâce aux sciences sociales elles-mêmes, y compris celles qui adoptent les postures épistémologiques scientistes. Partant de là, il reste selon nous au chercheur en sciences sociales à revendiquer non pas une supériorité *a priori* sur ce qu’affirment les personnes, mais une compétence d’interprète consistant à prendre au mot ces affirmations au fil de son enquête, considérant que les personnes ont toujours de bonnes raisons de dire ce qu’elles disent (Boltanski, 2009).

Ainsi, la posture épistémologique générale de ce travail est celle de la continuité plutôt que la rupture entre l’activité scientifique du chercheur en sciences sociales et le sens commun. Conscients du lien qu’ils tissent inévitablement avec les énoncés des sciences sociales, nous nous attribuons dans ce travail une compétence de « second rang » consistant à maintenir un couplage fort entre ce qu’affirment les acteurs et l’interprétation qu’en fait le chercheur à travers ses procédures scientifiques. En d’autres termes, cela consiste à ne jamais chercher à se prononcer autrement qu’à travers ce que disent les acteurs (Dodier, 2005) et à maintenir avec eux une discussion tout au long du processus d’enquête lorsque cela est possible (ce qui a été particulièrement mis en pratique dans le projet n° 2). De la sorte, nous abordons les constructions théoriques des études des organisations — et des sciences sociales plus largement — comme des constructions du second degré, c’est-à-dire comme des constructions qui sont construites par les acteurs eux-mêmes et que le chercheur a pour tâche d’observer et d’expliquer selon les règles procédurales de sa science (Lemieux, 2018). En resituant cette posture en rapport avec notre objet, nous nous percevons donc en tant que chercheur comme un écrivain public des capacités toujours renouvelées des acteurs à faire et défaire la réalité, c’est-à-dire à la critiquer. *Écrivain* par refus des fausses oppositions et hiérarchisations construites par le rationalisme scientifique entre formes de connaissances de la fin du XVIII^e siècle, qui voudrait par exemple que la science produise des formes de vérités supérieures à d’autres formes telles que la littérature. Pourtant, le scientifique produit lui aussi d’une certaine façon des récits (Rhodes & Brown, 2005), bien qu’il ne soit pas simple pour lui ou elle de le reconnaître et encore moins publiquement. Mieux encore, la rationalité scientifique des sciences sociales se fonde sur une « rationalité fictionnelle » qui la précède de plusieurs siècles

(Rancière, 2017)⁷³. La recherche est bel et bien la production d'un « récit scientifique » (Becker, 2002), art de la sélection qui consiste tout autant à dire ce que l'on veut dire qu'à faire taire tout ce qui pourrait être dit — et donc interprété par le lecteur — autrement. Elle n'est pas seulement l'observation d'actions, mais l'action d'en sélectionner certaines et de les mettre en relation selon des critères prédéfinis tels que l'authenticité, la plausibilité, et la crédibilité (Golden-Biddle & Locke, 1993; Pentland, 1999). Une bonne recherche est d'ailleurs souvent considérée comme une « bonne histoire » que les autres chercheurs pourront évaluer pour produire d'autres énoncés théoriques intéressants (Dyer & Wilkins, 1991, p. 617) en ce sens qu'elle vise à produire sur eux un effet d'« entraînement » (Eisenhardt, 1991, p. 621)⁷⁴, mais aussi, et surtout d'explication (i.e. une connexion entre des causes et des effets) de ce qui produit des résultats observés (Pentland, 1999). Le chercheur est aussi *public*, enfin, car il est un citoyen et en ce sens il doit être dans la vie publique (Durkheim, 1904). Cette affirmation fait le lien avec le second principe.

III. Construction et rapport à l'objet de recherche : rester sur la brèche

Le *second principe* émerge en effet par implication avec ce qui vient d'être dit. Il s'agit de construire l'objet de recherche à partir de préoccupations actuelles dans le monde social comme nous avons tenté de le faire dans ce travail doctoral. Ce principe n'est pas nouveau. Déjà les philosophes des Lumières appelaient à réfléchir de façon permanente au rapport entre savoir et liberté à partir des problèmes pratiques du présent et dans les termes formulés par les acteurs eux-mêmes (Foessel, 2017). Ce principe a d'ailleurs particulièrement été développé par les traditions pragmatistes (Farjoun, Ansell, & Boin, 2015) et phénoménologiques (Schütz, 1962), qui considèrent que les objets de pensée construits par le chercheur en sciences sociales ne doivent pas être fondés en opposition, mais à partir du sens commun des individus tiré de leurs

⁷³ On observera par exemple l'influence qu'a exercé le roman social du XIXe siècle qui se donnait pour tâche de révéler des processus sociaux à l'œuvre jusqu'alors cachés par d'autres récits, sur le projet même des sciences sociales, et celui de la sociologie en particulier. Une illustration manifeste est *Le Capital* (Marx, 1867), construit dès son introduction comme un roman, mêlant idées théoriques, élaborations de scènes sociologiques et dialogues avec des penseurs contemporains.

⁷⁴ Kathleen Eisenhardt (Eisenhardt, 1991, p. 621) considère en effet que la mise en forme narrative d'une recherche n'a qu'une propriété « entraînant », et que celle-ci n'est pas liée à l'impact du construit théorique qu'elle présente (ce qu'elle relie à la « rigueur méthodologique [et l'analyse de cas multiples]. »).

expériences problématiques dans le monde social. Ces « points sensibles » du monde social constituent des champs de luttes, existants ou en devenir (Mertens, 2009), qui ne sont d'ailleurs pas toujours visibles du champ médiatico-politique. Dans les études des organisations, c'est ce que vient pointer la notion de « grand challenge » (voir George, Howard-Grenville, Joshi, & Tihanyi, 2016).

Mais alors, comment repérer de tels points sensibles ? Avec le *troisième principe*, nous considérons que les préoccupations des acteurs devraient faire écho aux préoccupations personnelles du chercheur, c'est-à-dire de ses propres « brèches », car le chercheur n'a pas d'autre possibilité que de partir de son expérience. Il n'existe pas de point zéro de la pensée. Nous ne sommes pas une page blanche, ne serait-ce que parce que nous ne déterminons pas les coordonnées historiques de notre naissance. Le chercheur est un interprète qui appartient au monde social qu'il étudie. Il est dans le paysage. Quiconque ne saurait élever un mur qui neutraliserait la connaissance qu'il produit de tout retentissement subjectif (Foessel, 2007)⁷⁵. Comme le souligne cette référence à Pascal rendue célèbre par Pierre Bourdieu : le monde nous comprend et nous engloutit comme un point, mais nous le comprenons. « Tant que je garde par-devers moi l'idéal d'un spectateur absolu, d'une connaissance sans point de vue, je ne puis voir dans ma situation qu'un principe d'erreur » (Merleau-Ponty, 1960, p. 178 ; cité par Foessel, 2007). Le premier contact avec un objet n'est donc jamais objectif du fait de l'intrication de notre âme avec les phénomènes (Bachelard, 1947) et il est de la tâche du chercheur de la prendre au sérieux. Les questions que nous posons sont elles-mêmes des questions qui anticipent sur des explications possibles. En un mot, « la pensée cache l'homme » (Sartre, 1948, p. 41). C'est particulièrement vrai pour le théoricien des organisations qui, contrairement à l'historien ou encore l'ethnologue, ne bénéficie vis-à-vis de son objet ni de la distance temporelle de l'un, ni de la distance géographique et culturelle de l'autre. Partant de là, il nous semble que deux attitudes sont possibles. La première consiste à partir de ce que l'on aime et de ce que l'on connaît spontanément – ou plutôt de ce que l'on croit connaître – depuis notre expérience de la réalité. Cependant, cette attitude pose problème car le cadre de l'analyse se confond avec cette réalité dans son impérieuse nécessité. Le chercheur risque alors de se

⁷⁵ Comme dirait Hegel, on ne peut jamais surprendre un objet par derrière. Un objet n'existe pas en soi, hors du rapport que l'on peut avoir avec lui. Qui peut alors croire les chercheurs, pas même les absolutistes de la vérité, affirmant qu'ils démarrent une recherche sans préconceptions au sujet de leur objet ?

cantonner à un rôle d'ingénieur social qui peut se transformer en recherche d'expertise et de commande. Sa recherche est alors menacée de n'être qu'une rationalisation d'hypothèses préalables. Une deuxième attitude que nous avons retenue dans ce travail consiste au contraire à prendre au sérieux ce que nous ne comprenons pas, ce qui nous semble étonnant, mauvais, repoussant voire même dégoûtant, et qui résiste de ce fait à nos raisonnements immédiats (Becker, 2002; Lemieux, 2012). Sans cela, on voit alors mal pourquoi il serait nécessaire de conduire une recherche, car elle reposerait sur une précompréhension de la chose étudiée (Becker, 2002). L'ignorance est la « vraie cause » de la recherche (Kant, 1962, p. 25). C'est à partir d'elle que le chercheur se met en position d'accueillir d'autres expériences que la sienne — celles des participants à sa recherche, mais aussi de ses pairs — pour mieux mettre à distance et comprendre cette part énigmatique du monde social qu'il porte, comme tout un chacun en soi. Reprenons l'exemple du goût que nous avons cité. Illusions de singularité, nos goûts sont en vérité le reflet de ce que le monde social a enfoui au plus profond de nous comme l'a bien montré Pierre Bourdieu (1979). Le goût du dégoût, ouverture radicale vers l'altérité, constitue l'occasion stratégique de transformer un retentissement subjectif en une connaissance qui outrepassa de fait les limites inconscientes de ses conditions de production. Depuis la « carte de ses fatigues » (Barthes, 2002), le chercheur se met alors en position d'expérimenter une « odyssée de la réappropriation » (Bourdieu, 1986) où pourront coïncider théorie et expérience. Foucault aurait-il écrit son *Histoire de la sexualité* ou son *Histoire de la folie* s'il n'avait pas été homosexuel et pratiquant le sadomasochisme dans le contexte répressif des années 1950, et s'il n'avait pas détesté son père médecin ? Goffman aurait-il écrit *Asiles* s'il n'avait pas été un fervent libertarien (Becker, 2003) ? Habermas aurait-il accordé tant d'importance à la communication, au langage et la reconnaissance s'il n'avait pas eu l'expérience douloureuse de la difficulté d'expression dans l'enfance en raison d'un bec de lièvre mal réparé ? Rousseau, enfin, aurait-il élaboré sa théorie de l'éducation s'il n'avait pas lui-même placé ses enfants à l'assistance publique (Sartre, 1948) ? Nous avons tenté de nous appliquer ce principe à la fois au niveau des projets empiriques de ce travail, mais aussi de son cadre programmatique (i.e. celui de la critique). Ce principe a particulièrement prévalu à la naissance des projets n° 2 et 3. L'encart ci-dessous en livre le témoignage.

Exemple – Choix de l’objet de recherche de la thèse

*À titre personnel, ce travail est né de deux interrogations qu’il a permis de mettre en forme et d’approfondir. Les contextes organisationnels dans lesquels j’ai travaillé pendant sept ans avant que mon doctorat ne début ont été importants. D’un côté, il m’apparaissait que le terme « critique » y était abondamment utilisé – ainsi que dans l’espace public plus largement – et en même temps que son interprétation tendait néanmoins à être galvaudée. De l’autre, il était évident que toutes les critiques n’étaient pas entendus sans quoi, on aurait eu du mal à imaginer qu’une action collective soit possible. Cependant, de nombreuses critiques méritant selon moi attention, en particulier celles qui n’étaient pas exprimés par les responsables dans ces organisations, ne me semblaient étrangement pas pris en compte. Pourquoi ? Que signifiait être « vraiment » critique ? Par ailleurs, il m’apparaissait que ces critiques ne produisaient que peu de transformations sur la réalité. Une remarque que je partageais à l’échelle du monde social. Une expérience personnelle — qui a conduit au projet n° 3 — a particulièrement nourri cette réflexion et centré mon attention sur la dimension collective de la critique ainsi que sur les difficultés auxquelles elle peut s’affronter lorsqu’elle est exprimée publiquement. Ainsi, l’objet de la « critique » (qui n’était pas nécessairement formulé en ces termes au démarrage de la recherche) m’a semblé particulièrement pertinent. Mon intérêt s’est affermi sous les conseils de ma directrice de thèse suite de la découverte des travaux de la SPC et en particulier ceux de Luc Boltanski, en particulier dans l’ouvrage *De la critique* (2009) qui m’a semblé être un équipement théorique adéquat pour construire l’objet de recherche de ce travail et la problématique. La seconde dette théorique de ce travail va enfin à Paul Ricœur, dont l’anthropologie philosophique prend ensemble la question des capacités et de la vulnérabilité de l’agir humain, avec une sensibilité pour les médiations, m’a particulièrement touchée et paru complémentaire pour expliciter et développer certaines hypothèses de la SPC (voir aussi Thévenot, 2012 pour une tentative d’articulation).*

IV. Collecte et analyse des données : Impliquer les participants, parler « avec »

Bien que le détail de la phase de collecte et d’analyse des données soit indiqué dans chaque article, nous souhaitons ici permettre au lecteur ou à la lectrice une représentation d’ensemble. Nous avons tout d’abord mobilisé trois types de données : (a) des entretiens, (b) des observations, et (c) des documents d’archives. Ces données et leurs caractéristiques figurent dans le Tableau 4, ci-dessous. Les entretiens ont tous été enregistrés et retranscrits.

Tableau 4. Synthèse des données collectées

	Projet n°1	Projet n°2	Projet n°3	Total
Entretiens	42 (56 h)	27 (27 h)	Non	69 (83 h)
Observations	Non	30 (72,5 h)	Non	30 (72,5 h)
Archives	Non	31	222	253

Par ailleurs, la collecte de données avait des implications sur la façon de générer les résultats de la recherche. Notre *quatrième principe* consistait alors à adopter autant que possible le point de vue des acteurs eux-mêmes, c'est-à-dire le point de vue des premières personnes en tant qu'elles agissent de leur réalité quotidienne et la critiquent. Ce principe de description est un point commun entre les traditions pragmatiques et phénoménologiques, mais aussi avec les paradigmes féministe ou transformatif (Mertens, 2009) qui ont mené d'importantes réflexions sur le rôle de la description dans le but de prendre toute la mesure des phénomènes dont elles parlent. Nous souhaitons en particulier pointer l'importance de la participation des personnes impliquées dans la recherche dans un but de transformation personnelle et sociale. Cela revient non pas seulement à décrire leurs capacités critiques d'un point de vue qui serait totalement extérieur, mais à comprendre la formation de ces capacités à partir de la contribution du chercheur à leur construction avec les participants et participantes de la recherche. Cela peut se manifester par différentes pratiques telles que l'observation participante ou le fait comme demander aux participants de confirmer la première interprétation réalisée du chercheur. Comment alors s'assurer qu'elle reflète l'expérience des acteurs ? Nous précisons ici que ce principe n'a pu être appliqué que pour le projet n° 2 du fait qu'il est le seul où la configuration du terrain permettait de développer un tel lien avec les participants.

Exemple — Analyse des données du projet n° 2

En plus des outils traditionnels de la recherche comme l'utilisation de mémos (Birks, Chapman, & Francis, 2008; Corbin & Strauss, 1990), de débriefing entre pairs (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985), mes co-auteurs et moi-même avons pu expérimenter dans le cadre du projet n°2 une technique de débriefing avec les participants et participantes avec qui nous menions cette recherche. Les objectifs poursuivis que nous poursuivions étaient de nous

assurer de la cohérence des résultats ainsi que de leur intelligibilité pour tout autre acteur que le chercheur (voir le principe suivant). La configuration du terrain permettant de multiplier les interactions avec les participants et participantes, il m'a semblé particulièrement important que nous poursuivions avec chacun, dès que cela était possible, nouer un dialogue qui ne se limite pas au cadre stricto sensu de l'entretien semi-directif ni même de la recherche elle-même. Il m'a semblé que les sujets abordés en entretiens constituaient autant de fils qu'il s'agissait d'interpréter et de continuer à tirer avec l'aide de celles et ceux sans qui ils n'existeraient pas. Il me semblait qu'il s'agissait à la fois d'une question éthique et de rigueur méthodologique. Ainsi, j'ai eu à cœur de continuer à recueillir prolonger les échanges avec les participants et participantes qui en étaient d'accord, sans hésiter à confronter avec eux nos premières analyses. Bien souvent, nos échanges pouvaient s'éloigner momentanément de l'objet de la recherche pour aborder des thèmes plus personnels tels que les raisons qui m'ont conduit à participer à cette recherche ou mon quotidien de doctorant pour ne parler que des sujets qui me concernaient. Outre le plaisir mutuel que peuvent procurer de tels échanges, ceux de la rencontre humaine, ils constituaient également une matière très utile pour renforcer d'une part la crédibilité de notre recherche et pour renforcer d'autre part l'adéquation entre les connaissances produites dans le cadre de la recherche et l'expérience des acteurs participants. Ce qui fait le lien avec le cinquième critère exposé ci-après.

V. Restitution des résultats : résonnances mutuelles

Deux nouveaux principes ont découlé des précédents sur le plan de la restitution des résultats de recherche.

Le *cinquième principe* qui incombe au chercheur et qui nous a motivés dans le cadre de cette recherche est de rendre ses résultats compréhensibles dans les termes courants d'interprétation. Cela doit se faire à l'aune de deux critères qui ne sont pas aisément conciliables : la crédibilité générale et la congruence des faits récoltés. Pourtant, c'est selon nous par la combinaison de ces deux critères que le chercheur peut tracer un arc en lui et ses lecteurs et lectrices produisant une vibration mutuelle (Becker, 2002). Nous entendons par vibration la production d'un sens nouveau qui accroît la capacité des acteurs à sentir et agir dans leur réalité quotidienne.

Le *sixième principe* corolaire du précédent, vise à de rendre les savoirs à celles et ceux qui en sont à l'origine, c'est-à-dire des éléments de réflexion pratiques pour gérer ces tensions, en prise avec les défis contemporains (Farjoun et al., 2015). Le chercheur n'est autre que celui qui emploie l'intelligence à la fois comme moyen et

comme fin, comme instrument et comme but : l'intelligence pour étendre l'intelligence (i.e. l'enrichir de nouvelles connaissances, idées et sensations). Le but étant — à l'image de ce que développe déjà la recherche-action (voir Reason & Bradbury, 2012) — de créer les conditions les plus favorables d'une convergence entre le moment théorique et la pratique telle qu'elle se fait dans et autour des organisations. Cela en produisant des concepts non pas qui doivent être « utiles » (au sens de l'utilitarisme), soit la subordination et l'enfermement dans des buts et motifs pratiques supposément rationnels qui caractérisent la recherche d'expertise, mais « opératoires » en ce qu'ils doivent viser à plus de clarté de la réalité sociale. Ainsi, le fait de dire que ces acteurs ont « peu d'attentes vis-à-vis des recherches en sciences de gestion » (Avenier, 2007) n'est pas lié au fait que les connaissances seraient « trop théoriques » (qui s'opposerait à la pratique), c'est probablement qu'elles ne le sont pas assez.

Ces implications participent plus largement au besoin de renouvellement des formes de productions de la connaissance qu'il s'agisse des publications (p. ex. Howard-Grenville, 2021) ou des événements académiques comme les conférences.

Exemple – Restitution des résultats du projet n°2

J'ai mené dans le cadre de ce projet trois initiatives afin de maximiser la résonance et la diffusion des connaissances produites tout au long du processus de recherche.

Premièrement, j'ai eu à cœur de partager avec les participants et participantes une part des résultats produits. J'ai mené deux initiatives dans ce but. J'ai dans un premier temps inclus une dose de participation durant nos observations, puis réalisé une présentation accompagnée d'un débat au sujet du communautarisme.

Deuxièmement, j'ai produit à destination d'audiences externes plus larges que les participants de cette recherche trois communications portant sur des sujets périphériques ayant émergé chemin faisant. Ces communications proposent des niveaux de vulgarisation différents dans le but de toucher un maximum d'audiences (i.e. grand public, professionnels, acteurs institutionnels...). La première communication était une synthèse de la présentation sur le thème du « communautarisme » mentionnée ci-dessus. Ce thème était d'intérêt, car c'est justement ce dont l'organisation étudiée dans le cadre de ce projet était accusée par ses potentiels partenaires au moment où elle sollicitait leur aide financière pour réaliser son projet. Cette communication a pour le moment été publiée sur le site internet de l'organisation étudiée, et un projet de communication plus conséquente pour une revue généraliste (ex. La Vie des Idées, AOC...) est en cours de finalisation. Le second projet est

une communication scientifique. Celle-ci porte sur des projets d'habitat partagé pour femmes âgées en ruralité. Ce projet est en cours de révision dans une revue académique (non classée en sciences de gestion). Il est né d'échanges féconds avec deux participantes de ce projet de recherche lors des différents entretiens, et elle est co-écrite avec ces dernières.

Troisièmement, nous avons organisé avec une de mes deux co-auteurs une série de six ateliers de recherche sur la thématique spécifique du vieillissement des minorités sexuelles et de genre. Réalisés en partenariat avec une association de jeunes doctorants et doctorantes, ces ateliers ont réuni des chercheurs, militants et militantes, mais aussi des curieuses et curieux. Chaque atelier consistait en une présentation d'une recherche portant sur ce thème depuis différentes disciplines telles que la sociologie, les études des organisations, la sexologie ou encore le droit. Par exemple, deux chercheurs et doctorants en droit ont montré à l'occasion du troisième atelier la façon dont le droit constitutionnel français entre en intersection et affecte les questions sexuelles et de vieillissement. J'ai moi-même pu réaliser une présentation dans le cadre d'un atelier portant sur le rôle des organisations dans les processus de stigmatisation. Outre la composante de recherche, un objectif de ces ateliers aussi de nourrir les réflexions pratiques des acteurs.

Nous voici arrivés au terme de cette quatrième partie qui était consacrée à la présentation du canevas de cette recherche. Il s'y est agi de présenter son approche générale, notre positionnement épistémologique, ainsi que les principes ayant présidé chacune de ses étapes courant de la sélection des objets de recherche à la restitution des résultats. Afin d'être le plus concret possible, nous avons également fourni des exemples décrivant la façon dont les projets empiriques ainsi que le cadre programmatique de la recherche ont été menés en relation avec ces principes.

Après avoir justifié de façon empirique l'intérêt d'étudier la critique dans et à travers les organisations dans la première partie, proposé un cadrage théorique pour ce faire dans le second, puis présenté le canevas méthodologique de cette recherche, le temps est désormais venu de présenter les trois projets empiriques qui composent cette recherche doctorale, chaque projet faisant l'objet d'une partie dédiée.

Partie 5. « La formation d'une problématique stratégique : L'Issue Selling comme mise en récit »

Romain Vacquier (Université PSL Paris-Dauphine)

Lionel Garreau (Université PSL Paris-Dauphine)

Stéphanie Dameron (Université PSL Paris-Dauphine)

Résumé

En identifiant un vaste répertoire d'actions menées par des « vendeurs » pour influencer un décideur au sujet d'une problématique potentiellement stratégique, le courant de l'*issue selling* a mis à jour le rôle joué par d'autres acteurs que le dirigeant dans la prise de décision stratégique. Toutefois, cette littérature s'est peu intéressée au rôle du discours, alors que celui-ci occupe pourtant un rôle central plus généralement dans les processus de changement stratégique. Cet article explore le processus d'*issue selling*, à partir d'une approche narrative. Sur la base de 42 entretiens avec des managers intermédiaires, cette étude qualitative montre que l'*issue selling* est un processus politique de mise en relation de différentes audiences autour d'une problématique stratégique (*issue*). Cette mise en relation est effectuée par la construction et la présentation d'un récit organisationnel, suivant deux ensembles de situations. Une *scène* d'une part – que nous appelons « régime d'élaboration incrémentale du récit » – où la problématique est présentée sous la forme d'un récit bien formé dans les instances de décision stratégiques de l'organisation. Des coulisses d'autre part – que nous appelons « régime d'élaboration incrémentale du récit » – où la problématique est construite par l'échange de fragments de récits entre le vendeur et une pluralité d'audiences, montrant qu'une grande part de la stratégie se construit à travers des interactions quotidiennes qui se situent en dehors des moments formels de décision stratégiques. Nous montrons enfin les trois mécanismes qui permettent aux vendeurs de passer d'un régime à l'autre.

Mots-clés

Issue Selling, récits, processus stratégiques, management intermédiaire

Chapitre 1. Introduction

Quelle est la valeur d'une idée brillante si les décideurs n'y prêtent pas attention ? Depuis une trentaine d'années, la recherche en management stratégique a montré que d'autres acteurs que les dirigeants peuvent influencer les processus de décision stratégique des entreprises : intrapreneurs (e.g. Burgelman, 1984), acteurs à la périphérie de l'organisation (e.g. Regnér, 2003), ou encore managers intermédiaires (e.g. Floyd & Wooldridge, 1992). Ces travaux ont montré que les organisations sont des « places de marché d'idées » (Dutton, Ashford, O'Neill, & Lawrence, 2001, p. 716), qu'il s'agisse d'opportunités de développement à saisir ou de menaces à parer, qui tendent par ailleurs à se renouveler de plus en plus rapidement (Birkinshaw, 2017). Cependant, la valeur stratégique de ces idées n'en reste pour le moins que potentielle. D'une part, car cette valeur n'existe que lorsque celui ou celle qui détient le pouvoir de décision s'en forge la conviction (Daft & Weick, 1984; Laamanen, Maula, Kajanto, & Kunnas, 2017) et d'autre part, car sa capacité d'attention reste par nature limitée (Ocasio, 1997; Simon, 1976). Si l'on ajoute à ces deux raisons structurelles le fait que les processus de décision stratégique s'ouvrent à de plus en plus d'acteurs (Hautz, Seidl, & Whittington, 2017; Whittington, Cailluet, & Yakis-Douglas, 2011), on comprend désormais aisément pourquoi l'attention des décideurs constitue un enjeu de conquête pour les acteurs qui portent des idées qu'ils jugent stratégiques dans leur organisation.

Le courant de l'*issue selling* décrit précisément la façon dont ces acteurs cherchent à « vendre » une idée potentiellement stratégique à leur(s) décideur(s) (Dutton et al., 2001; Dutton & Ashford, 1993), par exemple en lien avec des enjeux sociaux (Alt & Craig, 2016; Sonenshein, 2006; 2009; Wickert & de Bakker, 2018) ou environnementaux pour l'organisation (Andersson & Bateman, 2000). Les recherches qui s'inscrivent dans ce courant ont montré que cette « vente » est un processus au long duquel le « vendeur » a recours à un vaste répertoire d'actions pour influencer le décideur (voir Dutton & Ashford, 1993).

Certaines recherches sur l'*issue selling* ont mis en exergue le rôle du discours mais l'ont cantonnée à l'une de ces actions, parmi d'autres. Pourtant, le discours occupe une fonction centrale dans les processus stratégiques (Balogun, Jacobs, Jarzabkowski, Mantere, & Vaara, 2014; Hardy, Palmer, & Phillips, 2000; Knights & Morgan, 1991), notamment en ce qu'il est le principal vecteur permettant de capter l'attention des

dirigeants (voir Ocasio, Laamanen, & Vaara, 2018). Dans cette perspective, nous proposons une approche narrative de l'*issue selling*, en tant que forme spécifique de discours qui fait l'objet d'un intérêt grandissant dans la recherche sur les processus organisationnels et stratégiques (Barry & Elmes, 1997; Boje, Haley, & Saylor, 2015; Fenton & Langley, 2011). Parce que les récits constituent un instrument humain fondamental permettant de mettre en relation de multiples réalités dans le cadre d'une unité de sens (Gabriel, 2004; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016), ils constituent un cadre de premier choix pour étudier les processus de changements stratégique émergents tels que l'*issue selling* qui, par définition, visent à construire un cadre d'action commun à partir d'une telle pluralité – parfois radicale – de réalités (Aggerholm, Asmuß, & Thomsen, 2012; Barry & Elmes, 1997; Denis, Langley, & Rouleau, 2007). Dans cette recherche, nous nous demandons comment un porteur d'enjeu – appelé aussi « vendeur » (seller) – tente par le récit de conférer à une problématique (issue) une valeur stratégique à même de convaincre sa cible (issue selling). Nous appréhendons cette question à partir d'une approche narrative. De là, nous avons mené une étude qualitative basée sur une méthodologie narrative, composée de 42 entretiens semi-directifs réalisés auprès de managers intermédiaires exerçant dans des entreprises de différents secteurs d'activités.

Nous montrons que l'*issue selling* est un processus de mise en récit d'une problématique stratégique, élaboré à travers deux ensembles de situations regroupées sous le terme de « régimes », et compris comme l'ensemble de propriétés qui caractérisent le fonctionnement de quelque chose (ici le processus d'*issue selling*). D'une part, un *régime d'élaboration incrémentale du récit*, où la problématique prend la forme d'une nébuleuse de récits fragmentaires échangés à l'écart des dispositifs formels de décision. Régies par l'oralité, ces situations d'arrière-scène sont soutenues par un large réseau de soutiens à la problématique dans l'organisation. D'autre part, un (b) *régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique*, où la problématique est présentée dans le cadre des dispositifs formels de décision stratégique sous la forme d'un récit bien construit (reprenant les caractéristiques du récit de Ricoeur) et matérialisé dans des textes. Nous montrons enfin que le passage du régime d'élaboration incrémentale du récit au régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique repose sur trois mécanismes de « valorisation stratégique » actionnés par le vendeur : *associer des intérêts* dans le récit de la problématique à partir du réseau de soutiens, *monter en portée* le récit et *illustrer* le récit.

Cette recherche contribue à l'avancée des connaissances sur l'*issue selling* de trois manières. Tout d'abord, nous montrons que l'*issue selling* ne peut être limité à une relation dyadique entre un vendeur et sa cible comme cela est traditionnellement décrit, mais qu'il s'agit plutôt d'un processus politique consistant pour le vendeur à mettre en relation une multiplicité de différentes audiences autour de la problématique qu'il porte. Ensuite, nous montrons que cette mise en relation passe par la création d'un récit organisationnel, soulignant ainsi le rôle des récits dans les processus stratégiques émergents tels que l'*issue selling*. Enfin, en mettant en évidence les mécanismes permettant de passer d'un récit en construction à un récit 'en bonne forme', notre recherche propose une nouvelle perspective de l'*issue packaging*.

Chapitre 2. Analyse de la littérature : une approche narrative de l'issue selling

I. L'issue selling comme activité d'influence des décisions stratégiques

Aucune nouvelle idée ou problème qui apparaît dans une organisation ne dispose spontanément d'une valeur stratégique aux yeux de ses dirigeants. Ceci pour deux raisons. Tout d'abord, car la capacité d'attention de ces derniers reste par nature limitée (Ocasio, 1997; Simon, 1976). Par ailleurs, car à mesure que les organisations sont placées dans des environnements hyperconcurrentiels, elles deviennent en effet de véritables « places de marché d'idées » (Dutton et al., 2001, p. 716) qui tendent à se renouveler de plus en plus rapidement (Birkinshaw, 2017). Ceci du fait que leurs membres de différents niveaux hiérarchiques mais aussi leurs parties prenantes externes (Whittington et al., 2011) sont aujourd'hui susceptibles de participer directement à leurs processus de changement stratégique (Burgelman, 1984; Floyd & Wooldridge, 1992; Rouleau & Balogun, 2011; Torset, 2006). Dans ce contexte, il semble pertinent d'étudier la façon dont les acteurs – qu'il s'agisse des managers intermédiaires, sur lesquels la littérature a beaucoup mis l'accent, ou d'autres acteurs internes ou externes – participent à élaborer et déployer construire une problématique pour l'ériger comme stratégique (Ansoff, 1980).

C'est précisément à cette question que s'intéresse le courant de recherches de l'*issue selling*. Apparue dans les années 1990, ce courant prolonge celui du *Strategic Issue Management*, qui désigne la façon dont les organisations anticipent les transformations de leur environnement et les traduisent en enjeux stratégiques (Ansoff, 1980; Laamanen et al., 2017). L'*issue selling* est un processus de changement stratégique d'une organisation (Dutton et al., 2001; Dutton & Ashford, 1993). Il décrit en effet comment des acteurs – appelés « vendeurs » (*seller*) – bien qu'isolés et ne détenant pas un pouvoir de décision stratégique, parviennent néanmoins à persuader celles ou ceux qui le détiennent – appelés « cibles » (*buyers*) – qu'une problématique donnée (*issue*) dispose d'une valeur stratégique pour l'organisation à laquelle ils appartiennent. Cette problématique se présente sous la forme d'un événement nouveau dont le vendeur pense *a priori* qu'il pourrait affecter positivement ou négativement la

compétitivité de l'organisation, jusqu'à menacer sa pérennité (Ansoff, 1980; Dutton et al., 2001). Dans le langage professionnel, celle-ci est souvent qualifiée par le terme d' « opportunité » ou de « menace » pour l'organisation (Ocasio, 1997).

Se plaçant principalement du point de vue d'un vendeur (*seller*) (Ling, Floyd, & Baldrige, 2005), les travaux sur l'*issue selling* proposent une lecture émergente et « entrepreneuriale » (Ansoff, 1980, p. 133) de la stratégie, et une conception instrumentale de l'action (Dutton & Ashford, 1993). Dans la lignée de la recherche inaugurale de Dutton & Ashford (1993), les nombreux travaux qui ont suivi ont mis à jour le vaste répertoire d'actions déployées par les « vendeurs » (*sellers*) pour influencer leur « cible ». Tour à tour qualifiées de « mouvements » (Dutton et al., 2001; Howard-Grenville, 2007), de « tactiques » (Andersson & Bateman, 2000; Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016), de « stratégies » (Gammelgaard, 2009; Wickert & de Bakker, 2018), ou encore de « pratiques » (Mayer, 2016), ces actions peuvent être rassemblées sous la forme d'un processus composé de deux étapes principales : la « mise en forme » (*packaging*) et la « vente » (*selling*) de la problématique (Dutton & Ashford, 1993). Ces travaux ont ainsi montré qu'aucune problématique ne dispose spontanément d'une valeur stratégique dans une organisation, mais que cette valeur est le résultat de l'ensemble de ces actions menées par le vendeur en direction de sa cible (Dutton & Ashford, 1993).

En contraste avec cette approche fonctionnaliste majoritaire, certains travaux de ce courant ont montré que cette valeur résulte d'un processus discursif de construction de sens entre un vendeur et sa cible (Sonenshein, 2006; 2009), et qu'une problématique n'est donc pas une entité objective qui existerait indépendamment des discours qui contribuent à sa construction (Boje, Oswick, & Ford, 2004). Ils s'inscrivent dans la tradition de travaux ayant montré depuis les années 1990 que la centralité des discours pour construire et rendre signifiante la stratégie d'une organisation (Balogun et al., 2014; Hardy:2000br Knights & Morgan, 1991), comme par exemple dans le cadre des processus de changements stratégiques (e.g. Hendry & Seidl, 2003).

Cependant, la narration est une compétence négligée dans la littérature sur l'*issue selling*, alors qu'elle représente pourtant un moyen clé par lequel les gens donnent un sens aux situations, elle peut devenir une puissante action discursive dans le développement et la mise en œuvre de la stratégie. Sur cette base, nous nous interrogeons sur le rôle des récits dans le cadre de l'*issue selling*, non comme une action

parmi d'autres de ce processus (e.g. effets de style ou usages registre de langue), mais comme l'action centrale de ce processus permettant de conférer à une problématique une valeur stratégique.

II. Une approche narrative de l'issue selling

Tout d'abord et dit simplement, un récit est une forme discursive – c'est à dire tout acte écrit ou de parole – qui configure une trame d'évènements autour d'une intrigue (Bruner, 2004; Ricoeur, 1983). Depuis une vingtaine d'années, les sciences de gestion ont montré que les récits sont à la base de la construction sociale de la réalité par les acteurs des organisations (Boje, 2008; Giroux & Marroquin, 2005; Rhodes & Brown, 2005; Vaara et al., 2016). C'est notamment le cas de la stratégie (Vaara & Tienari, 2011), entendue comme un processus de construction de sens dans lequel se mêlent – parfois de façon contradictoire et conflictuelle – les représentations de différentes audiences internes de l'organisation (Boje, Svane, & Gergerich, 2016; Vaara & Pedersen, 2013; Vaara & Tienari, 2011) autour d'un projet collectif orienté vers le futur (Barry & Elmes, 1997). Selon nous, une perspective narrative est particulièrement adaptée pour comprendre les processus émergents de changement stratégique tels que l'*issue selling* où des acteurs – en l'occurrence ici non-décideurs – cherchent à interpréter et véhiculer une interprétation pouvant avoir des implications stratégiques (Polkinghorne, 1988). Ceci pour trois raisons.

Premièrement, les récits sont des actions d'influence. En effet, ils ne reflètent pas simplement des représentations, mais il peuvent les influencer et en produire de nouvelles dans quelque(s) but(s), par exemple dans le cadre de changements qui auraient sinon été considérés comme illégitimes, irrationnels ou non nécessaires (Boje et al., 2015; Logemann, Cornelissen, & Piekkari, 2018; Rhodes, Pullen, & Clegg, 2009; Vaara & Tienari, 2011). Dans le contexte de l'*issue selling*, le récit cette médiation entre un auteur et récepteur, est celle que l'on peut retrouver entre un « vendeur » (*seller*) et sa « cible » (Ricoeur, 1983). Un récit n'est donc pas qu'une simple imitation de la réalité, mais bien une action placée au cœur de la création et de la communication de nouvelles significations dans une organisation (Abolafia, 2010; Ricoeur, 1983; Weick, 1995; Zilber, Tuval-Mashiach, & Lieblich, 2008). Ainsi, certains travaux de recherche insistent par exemple sur la nécessité pour les stratèges de maîtriser l'« art du récit » dans le but d'élaborer des représentations partagées entre différentes audiences dans de

telles situations de changement, avérées ou possibles (e.g. Dalpiaz & Di Stefano, 2017; Denning, 2006). Deuxièmement, les récits contribuent à définir la façon dont les activités et les événements dans lesquelles les personnes sont engagées sont considérées comme "stratégiques" et donc comme importantes ou non dans une organisation (Fenton & Langley, 2011 ; Barry & Elmes, 1997). Ils sont le biais par lequel naissent une impulsion et une direction générales qui peuvent ou non être explicitement reconnues comme stratégiques (Fenton & Langley, 2011). Par exemple, Boje (1991) a montré comment certains employés utilisent les récits pour convaincre d'autres employés de même niveau. Rouleau (2005) a montré pour sa part comment des managers intermédiaires construisent des récits qui renforcent et implicitement activent la stratégie de l'organisation dans les interactions avec les clients. Troisièmement, cette approche est particulièrement pertinente pour comprendre les moments – comme l'*issue selling* car la confrontation au surgissement d'un ou plusieurs événements dont la nouveauté, parfois radicale, introduit une rupture de sens, poussent à les interpréter sous la forme d'une intrigue (i.e. « Que se passe-t-il ? ») (Ricoeur, 1990). Dans ces situations qui ne vont plus de soi, la première chose faite pour donner à ces événements une cohérence et les rendre signifiants est bien souvent de les raconter. Comme le note Bruner, il n'y a pas de récit qui mérite d'être raconté sans un événement de rupture, une « brèche » (1991, p. 11) initiale, qui rompt le cours attendu de l'action ou est susceptible de le faire (e.g. un plan stratégique). Dans le contexte de l'*issue selling*, cette épreuve de discordance peut être appréhendée comme une opportunité ou une menace (Ocasio, 1997). Enfin, la cohérence de ces nouvelles significations repose sur la « mise en forme temporelle » (Patriotta, 2003) de cette brèche sur laquelle elles fleurissent. Tournée « vers le passé dans la perspective de sa reconstitution » authentique (Boltanski, Godet, Latour, & Cartron, 1995, p. 31; Clifford, 2004) (i.e. « Que s'est-il passé ? ») mais aussi vers un ou plusieurs futurs possibles (i.e. « Et maintenant, que peut-il / va-t-il se passer pour l'organisation ? », « Est-ce souhaitable ? », « Que peut-on / doit-on faire ? »), cette mise en forme émerge sous la forme d'un récit (Cunliffe, Luhman, & Boje, 2004; Gabriel, 2004; Ricoeur, 1985). Patriotta (2003) a par exemple montré que l'attention est générée par la mise en intrigue et l'imposition (i.e. début, milieu et fin) sur un ensemble complexe et ambigu d'événements perturbateurs. Certains travaux notent d'ailleurs que la mise en forme temporelle d'une problématique stratégique est essentielle dans l'*issue selling* (Dutton & Ashford, 1993), ce qui indique implicitement que ce processus requiert une mise en

forme narrative. Une approche narrative apparaît donc particulièrement adaptée pour étudier l'émergence de problématiques stratégiques (*issues*) dans les organisations. Notre recherche propose donc de comprendre « *comment un vendeur (seller) confère par le récit une valeur stratégique à une problématique (issue), à même de convaincre sa cible ?* ».

Chapitre 3. Méthodologie

Cette recherche s'appuie sur une étude qualitative regroupant la collecte et l'analyse de 42 entretiens de managers intermédiaires, réalisés de manière rétrospective. Le choix de ce design se justifie de plusieurs manières. D'abord, il nous permet d'avoir une grande variété de points de vue dans divers secteurs, permettant de proposer une analyse des saillances communes entre les entretiens réalisés, en vue d'en donner une vision intégrative (Garreau, 2020). Aussi, l'aspect rétrospectif des entretiens nous permet d'aborder de manière synthétique un processus qui peut parfois durer plus semaines ou plusieurs mois. Enfin l'aspect rétrospectif permet de pouvoir travailler sur des situations nombreuses où nous connaissions la fin – l'enjeu a été pris en charge par la cible, ou non. Dans ce cadre, et pour rester en phase avec l'approche narrative choisie, le champ d'investigation a été limité au niveau individuel ainsi qu'au point de vue du vendeur (*seller*). La réception de la problématique par la cible a donc été analysée au travers du point de vue du vendeur. Dans notre approche méthodologique, le récit se présente tout à la fois comme une source de données, ainsi qu'une méthode d'analyse de données (Josselson, 1998). Les paragraphes suivants détaillent la manière dont nous avons procédé.

I. Collecte des données

42 managers intermédiaires ont été interrogés au travers d'un entretien semi directif centré (Romelaer, 2005), représentant le point de vue des vendeurs (*sellers*). Au moment de l'entretien, leur poste se situait entre un et quatre niveaux en dessous de la direction générale de l'organisation. Ils correspondent ainsi aux acteurs traditionnellement étudiés dans les recherches sur l'*issue selling*. Afin de disposer d'un large panel de problématiques (Mantere & Vaara, 2008), nous avons interrogé des managers appartenant à des organisations de tailles et de secteurs d'activité différents : agroalimentaire (codifiés dans les résultats E1 à 9), automobile (E10 à 14), BTP (E15 à 18), éducation (E19 à 22), énergie (E23 à 27), médias (E28 à 31), santé (E32 à 35), culture (E36 à 38) et conseil aux entreprises (E39 à 42). D'une durée de quarante minutes à deux heures, les entretiens ont été menés, enregistrés et retranscrits dans le cadre d'un projet de recherche conduit avec des étudiants de 5^{ème} année d'un master recherche en stratégie. Le guide d'entretien a été co-développé avec les étudiant(e)s, et

complété par une séance de formation sur la conduite d'entretiens semi-directifs. Trois entretiens n'ont pas été menés selon les règles définies *ex ante* et ont donc été exclus de l'étude. Chaque interviewé-vendeur a été encouragé à produire le récit d'une problématique qu'il ou elle a rencontré au cours de son activité, et dont il ou elle a cherché à faire part à la direction générale. Les entretiens ont démarré à partir d'une question ouverte : « Pouvez-vous me parler de la dernière fois que vous avez tenté de sensibiliser votre responsable sur une problématique qui vous semblait importante ? ». Il a été pris soin de ne pas évoquer les termes de « récit » et ses dérivés (e.g. « narration ») qui auraient pu indiquer trop explicitement à l'interviewé-vendeur la forme des données recherchées dans le cadre de l'étude, et donc orienter sa réponse en conséquence. Il leur a par la suite été laissée toute l'amplitude nécessaire pour déployer leur exposé afin de faciliter la co-production de données riches et reflétant fidèlement l'expérience (Slay & Smith, 2010). Des questions thématiques de relance (Josselson, 2013) ont également été préparées à partir du modèle processuel de l'*issue selling* de Dutton et Ashford (1993), insistant sur la manière dont les interviewés-vendeurs avaient procédé pour convaincre leur cible.

Ce faisant, nous avons pu récolter, comme le présente le Tableau 1, trois natures de données partiellement enchevêtrées dans le fil du propos : a) la chronique de la problématique, nous permettant de comprendre le contexte et la chronologie des événements, b) l'argumentaire analytique développé par les interviewés-vendeurs envers l'intervieweur, permettant d'exposer les éléments de fond sur de la justification stratégique de la problématique choisie par le répondant pour l'entretien, et c) les pratiques narratives telles que rapportées par les interviewés-vendeurs. Ces données présentent un degré progressif de réflexivité (Bamberg, 2006) dont nous avons dû tenir compte dans notre analyse.

Tableau 1. Nature des données narratives collectées

Nature	Description
Chronique de la problématique (<i>issue</i>)	L'interviewé relate de façon linéaire et descriptive la succession des faits qui ont jalonné le développement de la problématique (<i>issue</i>), de son émergence jusqu'à sa clôture. C'est le degré de réflexivité le plus faible. Ces données étaient toutefois nécessaires à l'interviewer pour comprendre les faits et réaliser des relances le cas échéant.
Argumentaire stratégique	L'interviewé cherche à convaincre l'interviewer de la pertinence de la problématique qu'il a défendu. Il est donc implicitement placé dans le rôle du vendeur (<i>seller</i>) face à l'interviewer, implicitement placé dans le rôle de la cible. L'interviewé-vendeur connaissait en amont le thème de la discussion, sans qu'il ne lui ait été transmis une grille de questions, ce qui lui a permis de se « conditionner » sans toutefois pré-formater son propos. Il s'agit de la nature de données principalement exploitée pour l'analyse dans cette recherche, car nous considérons que cette configuration d'entretien a encouragé l'interviewé-vendeur à focaliser ses efforts sur l'argumentation, comme il aurait pu le faire auprès d'une cible réelle. Une fois isolées, ces données ont été traitées à partir d'une grille de codage du récit fondée sur les travaux de Paul Ricœur présentée précédemment.
Pratiques narratives	L'interviewé retrace les activités mobilisées pour concevoir le récit de la problématique (ex. : organiser une réunion pour « préparer l'histoire que l'on va raconter »). Présent de manière variable dans les entretiens, ce type de données représente le degré de réflexivité le plus fort. Il a été mobilisé notamment pour faire émerger la seconde partie des résultats (<i>mécanismes</i>).

II. Analyse des données

Conformément à une vision processuelle de l'*issue selling* présente tant dans les dimensions fonctionnelles que discursives du phénomène, notre point de départ pour l'analyse a consisté à chercher une réponse sous la forme d'un processus (Langley, 1999). Notre méthode d'analyse des données s'est divisée en 2 étapes.

Afin de bien saisir le contenu des entretiens, la première étape a consisté en un codage thématique de nos données mobilisant les catégories de la littérature sur l'*issue selling*. Cela nous a permis de nous approprier les données et de nous assurer que le contenu des entretiens était bien en phase avec le phénomène que nous cherchions à appréhender. La deuxième étape de notre analyse a consisté à reconstruire la chronologie des événements par entretien. En effet, l'énoncé des événements par les interviewés-vendeurs n'est pas nécessairement linéaire et la dynamique des entretiens amène souvent à des retours sur des éléments déjà exposés. Pour ce faire, nous avons

utilisé une grille de lecture descriptive, où nous avons systématiquement remis en ordre les séquences des situations rapportées par les répondants. Ces étapes, qui requièrent peu de montée en abstraction, nous ont permis d'une part de décomposer le contenu des entretiens et de les organiser de manière à pouvoir enclencher le travail de théorisation sur la base de l'approche narrative.

La troisième étape a consisté en l'élaboration d'une grille d'analyse proposant une perspective narrative dans le cadre de l'*issue selling*. Pour étudier la façon dont un acteur (seller) tente d'influencer par le récit – en tant que forme de discours – un décideur au sujet d'une problématique qu'il considère comme stratégique, le travail de Ricoeur développé dans *Temps et récit I* (Ricoeur, 1983) nous apparaît particulièrement adapté. En effet, le philosophe français y présente le récit comme une forme de médiation entre un auteur d'une part, que l'on pourra associer à un « vendeur » (seller), et son récepteur d'autre part, que l'on pourra associer à sa « cible » (Ricoeur, 1983). Ricoeur (1985 : 231) précise de plus le récit recouvre une part de « stratégie en tant que fomentée par son auteur et dirigée vers le lecteur ». Dans cette recherche, nous nous appuyons sur le cadre d'analyse de Dubied (2000), qui constitue un effort remarquable permettant de rendre opératoire le travail de Ricoeur sur le récit (1983) dans d'autres disciplines des sciences humaines et sociales. Ce cadre dégage six propriétés du récit qui nous paraissent tout à fait adaptées à l'analyse du récit de « vente » d'une idée perçue comme stratégique par un vendeur. Nous avons alors utilisé ces catégories de ce modèle comme grille d'entrée pour l'approche narrative. Les catégories N-1 – et N-2 le cas échéant – présentent alors une déclinaison des catégories génériques en sous-composants liés plus spécifiquement à l'*issue selling*. Nous avons réalisé deux adaptations du modèle de Dubied (2000) lors de l'élaboration. D'une part, nous avons choisi de regrouper dans l'analyse les catégories N-1 « fin » (associée à la catégorie N « Chronologie ») et « conclusion », les deux n'étant pas empiriquement dissociables dans les propos des interviewés – sans toutefois réduire la signification de l'une à l'autre (i.e. la fin comme moment et la conclusion comme aboutissement inscrite dans ce moment). D'autre part, nous n'avons pas utilisé la catégorie « actualisation » qui nécessiterait de prendre en considération le point de vue de la cible, ce que nous n'avons pas inclus dans nos données. Le Tableau 2 présente les catégories utilisées à cette étape de notre analyse.

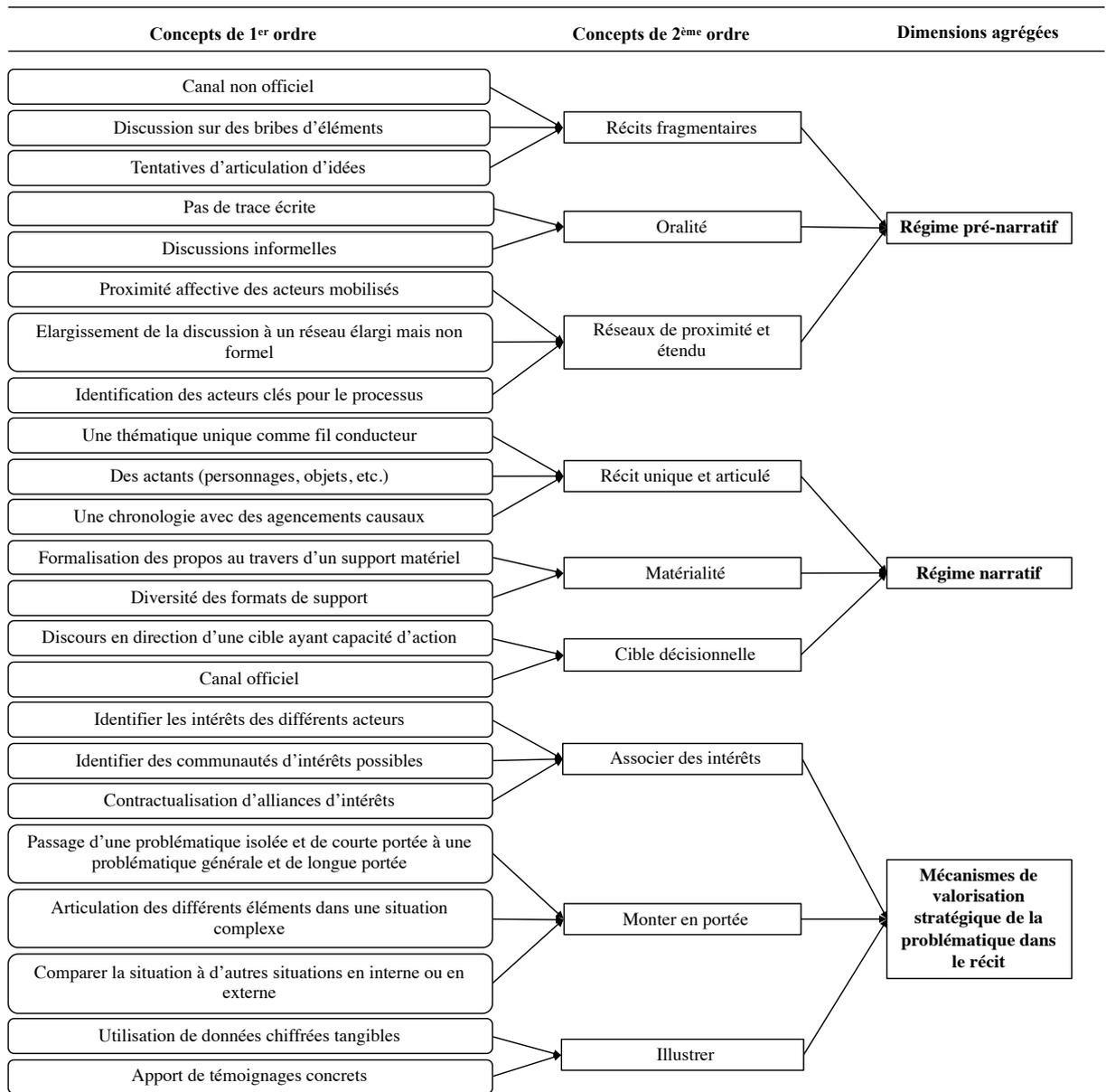
Tableau 2. Grille d'analyse des données – adaptée de Dubied (2000)

Catégories N	Catégories N-1	Catégories N-2
Caractéristiques des cas	<ul style="list-style-type: none"> • Problématique (<i>issue</i>) • Secteur • Fonction de l'interviewé 	
Chronologie & Conclusion	<ul style="list-style-type: none"> • Situation initiale • Intrigue (<i>issue</i>) (ou la mise en intrigue) • Fin / Conclusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexte stratégique • Contexte du seller • Nœud • Dynamique actionnelle
Causalités	<ul style="list-style-type: none"> • Situation [<i>vers</i>] Nœud • Nœud [<i>vers</i>] Ouverture / Fermeture 	
Thème	<ul style="list-style-type: none"> • Opportunité • Risque 	
Actants (personnages)	<ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques de la cible • Caractéristiques du seller • Autres actants (personnages) 	<ul style="list-style-type: none"> • Temporalité • Poste • Valeurs • Temporalité • Poste • Valeurs • Poste • Valeurs

Le croisement des aspects chronologique (étape 2) avec les catégories de codage présentées dans le Tableau n°2 nous a permis de reconstruire le processus d'*issue selling* via une stratégie de *bracketing* (Langley, 1999). Il est alors apparu que les catégories telles que présentées par les grilles préexistantes nous aidaient à comprendre la façon dont le récit était construit à différents moments du processus, mais sans pouvoir dégager une représentation de la totalité du processus par lequel le récit se construit. En effet, de nombreux éléments relatifs à la phase amont du processus d'*issue selling* ne prenaient pas place dans la grille de codage mais les différents entretiens nous indiquaient que cette phase était importante dans la manière dont le processus se déroulait.

Nous avons alors mené une quatrième étape dans notre analyse, qui a consisté à faire émerger de façon inductive des catégories permettant de structurer une compréhension du processus narratif d'*issue selling* dans le temps et dans sa totalité (i.e. jusqu'à la reconnaissance par la cible de la valeur stratégique de la problématique ou l'abandon par le vendeur). Nous avons ainsi reconstruit le processus de construction du récit narratif par les acteurs. En réarticulant certaines catégories du Tableau 2 dans le temps, il est apparu que les récits portés par le processus d'*issue selling* prenaient forme de manière progressive. Il est ainsi apparu que deux régimes de récit structuraient le processus, et qu'un ensemble de mécanismes de passage d'un régime à l'autre était systématiquement à l'œuvre. La structure des données présentée ci-dessous en Figure n°1 présente ainsi la manière dont nous avons établi les catégories finales de notre analyse. Cette structuration mettant déjà l'accent sur la dimension dynamique du récit à l'œuvre dans le processus d'*issue selling*, la « mise en musique » des concepts et des dimensions provenant de l'analyse inductive a naturellement débouché sur un modèle générique de la mise en récit de la vente d'une problématique stratégique (Figure n°2).

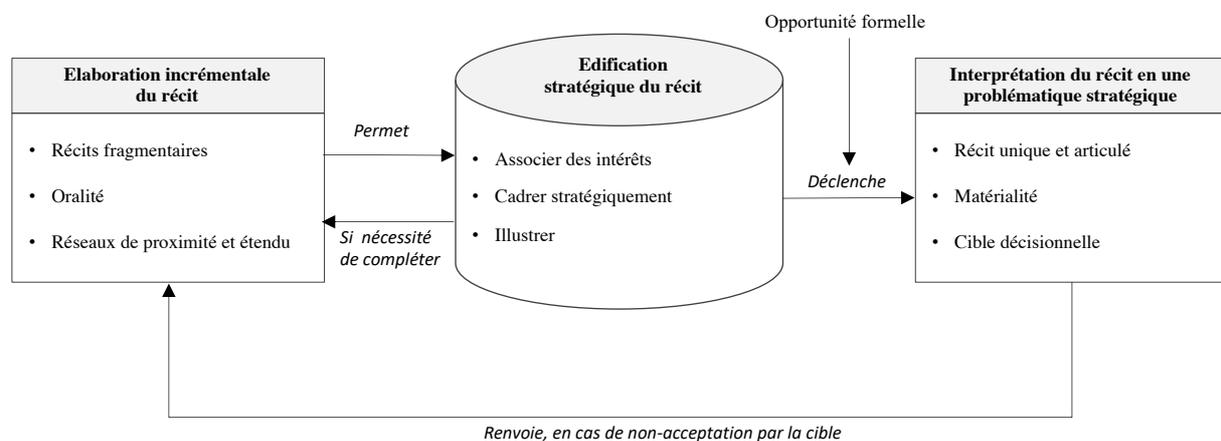
Figure n°1. Structuration des données en catégories



Chapitre 3. Résultats : identification d'un processus de mise en récit d'une nouvelle problématique stratégique

Nos résultats proposent une description de l'*issue selling* sous l'angle d'un processus de mise en récit d'une problématique stratégique visant à convaincre une cible. Sur la base des entretiens menés et de nos analyses, nous avons identifié deux phases lors de ce processus : (a) une phase amont, d'élaboration incrémentale du récit où l'acteur utilise les interactions sociales pour constituer les fragments de son récit, et (b) une phase aval, d'interprétation du récit en une problématique stratégique lors d'une présentation formelle auprès de la cible. Le passage d'une phase à l'autre est permis par une édification stratégique du récit où l'issue seller articule les divers éléments du récit pour lui donner une tournure stratégique. La Figure n°2 ci-après représente ce processus. Les paragraphes suivants permettent d'étayer les résultats qui sous-tendent cette représentation.

Figure n°2. Processus de mise en récit de l'*issue selling*



I. La phase d'élaboration incrémentale du récit

Nos données montrent tout d'abord un écart temporel significatif entre l'apparition de la problématique et sa présentation par le vendeur (*seller*) dans le cadre des instances de décision stratégique de son organisation. Cet écart montre que l'*issue selling* est un processus progressif de « maturation » [E29] qui nécessite souvent « du

temps » [E29]⁷⁶ et « de la patience » [E34]. Lors de l'analyse, nous avons identifié un ensemble de situations analogues caractérisant une phase du processus où un vendeur tâtonne dans l'élaboration de son récit. Dans ce régime, le récit n'est pas encore bien formé ; à l'inverse il émerge de manière incrémentale au travers de fragments qui se développent dans le cadre de situations informelles (propriété n°1), régies par l'oralité (propriété n°2), entre le vendeur et une multiplicité d'acteurs formant un réseau de soutien autour de la problématique (propriété n°3), subdivisé en deux types : un réseau de proximité et un réseau étendu.

I.1. Circulation de fragments de récits dans les situations informelles de vente

Nos données indiquent que la valeur stratégique d'une problématique aux yeux de la cible n'est pas spontanée mais construite. Cette construction se produit dans le cadre de situations qui se tiennent à l'écart, souvent en amont, des moments officiels de mise à l'épreuve de la problématique (e.g. conseils d'administration, comités de direction, comités de pilotage, etc.) qui visent à en faire formellement reconnaître la valeur stratégique par la cible-décisionnaire. Dans ces situations, le face-à-face voire les petits comités ainsi que le « tutoiement » [E2] sont privilégiés. Celles-ci se présentent comme des espaces « informels » [E26] voire « intimes » lorsqu'il s'agit de proches [E2] où la problématique est discutée entre le vendeur (seller) et d'autres audiences (présentées ci-après). *Discutée* car il s'agit de situations d'interlocution où ce n'est pas un récit bien construit qui est communiqué par un émetteur (vendeur) vers un destinataire, mais de récits à l'état fragmentaire, pas totalement mis en intrigue, qui sont échangés par allers retours entre le vendeur et divers acteurs. Ces fragments peuvent être par exemple des éléments d'analyse liés à la problématique et sont parfois incrustés dans des conversations dont l'objet est plus large. De plus, nous observons qu'ils sont souvent « testés » [E20] par le vendeur auprès de son interlocuteur, c'est-à-dire qu'ils sont présentés à ce dernier sous une forme hypothétique pour l'encourager à

⁷⁶ Afin de rendre la présentation des résultats plus vivante et refléter la richesse de notre corpus de données, nous avons fait le choix d'inclure dans le texte un grand nombre d'extraits de citations complètes. Très brefs, ceux-ci peuvent être des mots, des expressions, voire tout au plus une proposition dans une phrase. A des fins de crédibilité, nous avons été particulièrement attentifs au fait que ces extraits reflètent bien les éléments de description dans lesquels ils s'insèrent. C'est-à-dire que le contexte plus large dans lequel il s'insère. A des fins de vérifiabilité, nous fournissons à l'issue de chacune des trois sections de résultats un tableau des principales citations.

« donner son avis » [E3]. Ces situations forment un « canal non-officiel » [E30] de communication au sujet de la problématique. Il a pour fonction de « préparer le terrain avant d'avoir l'aval de la direction » [E6] car le vendeur ne s'y « pose pas la question de la hiérarchie » [E26] et le poids des conventions qui prévalent dans le « canal officiel » [E30] s'en trouve alors réduit. Plusieurs managers interrogés ont souligné en effet que les situations plus formelles du « canal officiel » [E30] peuvent parfois introduire de « problèmes de grade et de hiérarchie » ou encore de « guerre d'égo » [E26].

I.2. Oralité

Nos données indiquent que ces situations informelles où sont échangés ces fragments de récits sont gouvernées par un mode de communication oral, par contraste avec l'écrit (dont nous montrerons qu'il est lui au principe du *régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique*). Ce « travail en communication directe » [E4] représente pour le vendeur une part conséquente du processus de vente. Ces situations informelles où domine l'oralité se présentent sous la forme de conversations à bâtons rompus où se mêlent souvent à la problématique d'autres sujets plus ou moins associés au contexte professionnel. Prenant place dans les interactions les plus banales du quotidien, l'oralité offre également au vendeur des réponses plus immédiates et spontanées. Parmi les situations que nous avons identifiées où l'oralité prédomine, plusieurs répondants soulignent l'importance des « pause-café » [E2 ; E3 ; E4]. Enfin, ce mode de communication est exercé sans la médiation de texte et est donc régi par l'absence de traces matérielles.

« Avant d'envoyer un mail en mettant certaines personnes en copie, je pose souvent à mon collègue la question. Je lui demande : « Est-ce que tu penses que je l'ai bien formulé le problème ? ». Parce que ça peut être important dans la stratégie, dans la manière de communiquer un message au client, à la maîtrise d'œuvre ou autre... » [E3]

I.3. Réseau de proximité

Les situations informelles caractéristiques du régime d'élaboration incrémentale du récit reposent sur un réseau d'acteurs qui participent à la construction et la diffusion de la problématique dans l'organisation. Ce réseau est composé de deux niveaux d'acteurs : (a) un *réseau de proximité*, préexistant à l'apparition de la problématique et mobilisé la plupart du temps en premier par le vendeur, et (b) un *réseau étendu*,

postérieur à l'apparition de la problématique et mobilisé dans un second temps par le vendeur pour propager la problématique dans l'organisation. Nous avons distingué ces deux niveaux de réseaux car la proximité affective est apparue discriminante dans le choix fait le vendeur de ses interlocuteurs au début du processus de vente. En effet, la problématique est souvent évoquée par celui-ci dans un premier temps avec des proches, qui forment ce qu'un manager interviewé qualifie de « canal non-officiel plutôt qu'officiel » [E30]. Parfois considérés comme des « amis » – bien que restant néanmoins des « relations professionnelles » [E30] – les proches sont des personnes dont les affinités sentimentales ou intellectuelles avec le vendeur lui offrent des possibilités d'interaction avec plus d'aisance et de liberté de parole qu'ils n'auraient pu le faire dans des situations, offrant par exemple au vendeur la possibilité de « tester [différentes versions de récits] » [E16]. Ceci car ces relations « intimes » [E2] suspendent en effet ce qu'il pourrait y avoir de calcul et d'intérêt personnel dans les situations de vente « plus formelles » [E18].

« Même si en général il faut en parler [de la problématique] avec les personnes que ça concerne, il y a des gens avec lesquels on est plus à l'aise, même dans le middle management. On va souvent en parler d'abord avec la personne avec qui on a le plus de facilités, ou d'affinités, ou de proximité. » [E33]

I.4. Réseau étendu

Enfin, nos données indiquent que l'appui sur un réseau de proches est complété par l'appui sur un *réseau étendu* qui permet de diffuser et d'ancrer plus largement dans l'organisation la problématique. Ces appuis sont souvent « très différents » [E30] pour deux raisons. D'abord, car ils partagent moins d'affinités sentimentales ou intellectuelles avec le vendeur, représentent par définition plus personnes potentielle et couvrent un plus large spectre de positions, non seulement dans l'organisation mais aussi à l'extérieur. Les appuis externes peuvent être des prestataires de l'organisation [E3 ; E6] ou encore des audiences clés (e.g. clients) [E30], pouvant fournir par exemple au vendeur des éléments d'analyse ou d'illustration de la problématique. Concernant les appuis internes, nos données révèlent qu'ils sont de quatre sortes. Nous trouvons d'abord (a) les collègues situés sur la même ligne hiérarchique [E34 ; E17 ; E22 ; E26 ; E33 ; E4 ; E35]. Ce sont les appuis les plus mobilisés. Ils permettent principalement d'apporter « un regard extérieur » [E18] et des expertises complémentaires. Interviennent également (b) les supérieurs hiérarchiques directs (hors cible) [E2 ; E17 ; E33]. Ces appuis sont essentiels pour deux raisons. D'une part, ils peuvent fournir au vendeur des

informations qui l'aident à « comprendre les stratégies adoptées » [E29] ou potentielles pour l'organisation – et dont il n'a bien souvent pas connaissance – lui permettant ainsi d'y relier la problématique qu'il porte. D'autre part, ils occupent une position privilégiée pour aider le vendeur relayer la problématique auprès de la cible lorsque ce dernier n'y a pas un accès direct. Ils constituent alors de précieux « relais vis-à-vis de la hiérarchie » de l'organisation, l'incitant à « se positionner » vis-à-vis de la problématique [E26]. Il y a également (c) les subordonnés du vendeur [E34 ; E35], qui lui permettent de profiter d'une compétence qu'ils ne détiennent pas, par exemple pour produire des analyses au sujet de la problématique. Enfin, dans des cas beaucoup plus marginaux, (d) la cible-décisionnaire [E33] elle-même peut aussi parfois être directement sollicitée par le vendeur. D'abord, trouver les appuis pertinents nécessite de « frapper aux bonnes portes » [E4]. Les participants notent combien l'absence de communication ou bien « une communication aux mauvais acteurs » [E26] ou « aux mauvaises personnes » [E4] peut en retour être fatal pour l'avenir de la problématique. De manière générale, ce réseau rassemble des « sponsors qui communiquent sur les bienfaits du projet à n'importe quel niveau et partout dans l'entreprise » [E26], permettant à la problématique de se propager – « faire des petits » [E3] – dans l'organisation. Les répondants indiquent que la taille de cette communauté est centrale pour construire une représentation commune du problème, soulignant que « plus on est nombreux à porter le problème et plus il gagnera en visibilité » [E35].

« Il y a des gens qui s'approprient le concept qui iront défendre le concept à des niveaux qui ne sont pas les nôtres même si ces gens-là n'ont pas compris tout le concept et qui vendront le concept à notre place. Ils sont motivés à vendre ce truc-là parce qu'ils pourront dans leur entretien annuel dans leur évolution dire « moi j'ai participé à la création de ce truc-là » ou « ce truc-là a réussi parce que j'étais là. » [E26]

Tableau 3. Citations représentatives de l'élaboration incrémentale du récit (organisées par sous-thème)

Sous-thèmes	Citations représentatives
Fragments narratifs	<p>« C'est dans des moments d'intimité qu'on peut poser des questions sur le ressenti et de comment ça se passe dans l'entreprise pour chaque employé et on est plus à même de se livrer quand on tutoie et en buvant un café plutôt qu'en étant dans son bureau avec des autres collaborateurs. » [E2]</p> <p>« On préfère parfois l'informel car quand on veut présenter les choses de manière plus formelles il y a des problèmes de grade et de hiérarchie dans l'entreprise. On rentre dans des guerres d'ego... On aime bien identifier des gens dans des entités qui sont plutôt proches du métier ou du besoin et avec lesquels on peut discuter sans se poser vraiment la question de la hiérarchie. » [E26]</p>
Oralité	<p>« C'était de la communication directe, là je n'ai pas parlé par mail. J'ai travaillé en communication directe. » [E4]</p> <p>« Il arrive souvent que ce soit dans l'informel et sans trace écrite. Car quand on veut présenter les choses de manière plus formelle, il y a aussi des problèmes de grade et de hiérarchie dans l'entreprise qui se posent. » [E20]</p>
Réseau de soutien (proximité et étendu)	<p>« Même si parfois tu te dis que ce serait mieux avec une relation un peu plus formelle, dans l'ensemble, c'est quand même plus avantageux de bien se connaître. » [E18]</p> <p>« Même si en général il faut en parler [de la problématique] avec les personnes que ça concerne, il y a des gens avec lesquels on est plus à l'aise, même dans le middle management. On va souvent en parler avec la personne avec qui on a le plus de facilités, ou d'affinités, ou de proximité. » [E33]</p> <p>« Avant d'envoyer un mail en mettant des gens, certaines personnes en copie, je peux poser à mon collègue question, lui dire : 'Est-ce que tu penses que je l'ai bien formulé ?'. En fait, les collègues du même niveau hiérarchique peuvent parfois nous aider, pas tant par une prise de décision, mais par un regard extérieur... parce que demander juste un regard extérieur à son patron euh... autant demander à quelqu'un d'autre qui n'est pas forcément dans une strate supérieure. Il n'y a pas forcément besoin de lui pour ça. » [E17]</p>

II. L'édification stratégique du récit

La deuxième étape de notre processus ne constitue pas une phase temporelle en soit, mais la combinaison d'actions qui permettent aux vendeurs de passer de la phase amont à la phase aval du processus. Nous avons identifié trois actions qui permettent aux vendeurs de conférer une valeur stratégique suffisante pour pouvoir faire basculer le récit d'une phase d'élaboration à la phase où celui-ci tentera de convaincre – et aura le plus d'opportunité de le faire – par l'interprétation de son récit lors d'une occasion formelle. Les deux premiers mécanismes sont autonomes et le troisième mécanisme permet d'articuler les deux premiers.

II.1. Associer des intérêts

Nos données indiquent que la valorisation stratégique d'une problématique repose tout d'abord sur une association par le vendeur de divers intérêts localisés dans l'organisation. Non seulement ceux du vendeur lui-même, mais aussi plus largement de personnes situées dans les réseaux proche et étendu du « régime d'élaboration incrémentale du récit » (voir la partie 1 des résultats). Ces intérêts peuvent se situer aussi bien au niveau d'un groupe (e.g. renforcer la position politique d'un département) qu'au niveau des individus (e.g. l'accès à un « poste » ou une « promotion » [E33]). Cela passe pour le vendeur par le nouage d'« alliances » [E36] depuis ces réseaux, ajoutant ainsi à la communauté d'attention autour de la problématique, une communauté d'intérêts. Ce nouage consiste pour le vendeur à « associer les gens [...] pour parler d'une même voix » [E3 ; E1]. Ceci est décisif pour pouvoir présenter un récit construit, limitant ainsi le risque de dissonances au moment de sa présentation dans les situations formelles de vente du régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique et sa discussion avec la cible-décisionnaire. Comme l'indique un répondant : « L'union fait la force ! » [E8]. L'exemple ci-dessous illustre à la fois la fragmentation des intérêts autour d'une problématique et la capacité d'un vendeur à les articuler et les faire converger dans un même récit :

« Il y avait une demande de ces agriculteurs [pour développer des cultures plus rentables], pour aller vers des cultures un peu plus spéciales et un peu plus rémunératrices [...]. Après il y a eu aussi lors des lancements de campagnes, les commerciaux qui étaient dans la même attente et qui n'hésitaient pas à voix

haute à le dire, à le demander. [...] Le responsable d'exploitation lui aussi avait un budget à présenter par rapport aux installations et il tenait compte de mes souhaits. Et donc finalement, cette unité nous [le département du vendeur (seller)] a aidé pour le faire accepter par la direction [la cible] » [E4]

De plus, nous observons que cette union des voix est facilitée par l'implication par le vendeur d'autres acteurs dans l'élaboration du récit de la problématique.

« On a monté ce projet avec un autre collègue qui était complémentaire sur les aspects techniques aux miens. On a beaucoup réfléchi entre nous à comment raconter l'histoire. C'est super important. Il faut se mettre d'accord. » [E26]

De ce fait, en même temps qu'ils s'investissent dans son élaboration, ces *acteurs* deviennent aussi des *actants* du récit (i.e. des personnages assumant une fonction dans le récit).

« Il y a des gens qui s'approprient le concept qui iront défendre le concept à des niveaux qui ne sont pas les nôtres même si ces gens-là n'ont pas compris tout le concept et qui vendront le concept à notre place. Ils sont motivés à vendre ce truc là parce qu'ils pourront dans leur entretien annuel dans leur évolution dire « moi j'ai participé à la création de ce truc-là » ou « ce truc-là a réussi parce que j'étais là » [E26]

Par contraste, le fait de ne pas pouvoir établir d'alliances dans l'organisation autour de la problématique constitue un frein.

II.2. Monter en portée

Lors de l'analyse de nos données, nous avons également constaté que l'association d'intérêts dans un récit unique et articulé est une condition nécessaire mais toutefois non suffisante pour qu'une problématique soit perçue comme stratégique par la cible dans les situations formelles de décision stratégique. En effet, sur ce trajet du régime d'élaboration incrémentale du récit au régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique, nos données montrent que le vendeur actionne de façon concomitante avec l'association d'intérêts un second mécanisme qui est le fait de « monter en portée » la problématique. *Monter en portée* consiste à faire reposer le récit sur une cause collective, qui se situe au-delà de l'association d'intérêts particuliers formée par le vendeur. En d'autres termes, cela revient à transcrire une problématique isolée (souvent introduite par un événement déclencheur) en une problématique générale ayant des conséquences sur le fonctionnement à long terme d'une ou plusieurs activités stratégiques de l'entreprise (e.g. en matière de « chiffre d'affaires » [E1], d'« innovation » [E8], de « commercialisation de nouveaux produits » [E8 ; E6], ou encore

de réputation de l'entreprise). Nos données indiquent que les vendeurs cherchent à travers le récit non pas seulement à défendre un ou plusieurs intérêts situés (le sien ou celui de groupes particuliers) qui seraient rattachés à des situations particulières, mais « l'intérêt de l'organisation » [E30]. Ils cherchent à adosser la problématique défendue au devenir de l'organisation, en montrant qu'elle peut « bénéficier à tous » [E26] dans le cas d'une opportunité à saisir, et/ou avoir des conséquences sur tous dans le cas d'une menace qui ne serait pas contrée (e.g. « perte de clients » [E4]).

« Quand on a une super idée dans une grosse entreprise, elle ne nous appartient pas d'une certaine manière. Elle appartient à l'entreprise. Donc faut essayer d'en faire bénéficier l'entreprise qui est multiple et qui appartient à plein de groupes, plein de personnes. Il faut essayer d'en faire bénéficier à tous si on veut que cela soit porté collégalement. Le pire truc c'est qu'un petit groupe de gens s'approprie une super idée et qu'ils ne veulent pas partager. Le meilleur moyen de tuer l'idée c'est de dire 'ça m'appartient' [...]. Il faut toujours essayer de démontrer en quoi l'idée est bénéfique à l'ensemble de l'entreprise pour ne pas attiser les guerres de tel clan par rapport à tel autre. » [E26]

Enfin, la principale façon de monter en portée une problématique dans son récit est de procéder à des mises en équivalence, c'est-à-dire la « comparaison avec d'autres situations similaires » [E22 ; E11] passées ou présentes, pouvant être internes ou externes à l'organisation. Ne pas effectuer à l'inverse de telles comparaisons dans le récit de la problématique est susceptible de « manquer » [E11] lorsqu'il s'agit pour la cible de prendre une décision concernant son devenir. Cependant, associer une problématique à une cause collective par le jeu des équivalences ne suffit pas.

II.3. Illustrer

Nous identifions enfin un dernier mécanisme complémentaire aux deux précédents mobilisés par les vendeurs : *illustrer*. Il s'agit ici pour le vendeur en complément de la généralité de son récit conférée par la montée en portée, nous avons observé que le vendeur fait reposer également son récit des « exemples concrets » [E3] qui apportent un soutien à la trame narrative. Ces exemples constituent dès lors des « arguments factuels » [E1] et « intéressants [pour la cible] » qui donnent à la problématique une prise dans « la réalité », et augmentent ainsi ses chances d'être perçue comme stratégique par la cible. Ces exemples sont des données empiriques qui peuvent être quantitatives et/ou qualitatives. En ce qui concerne les données quantitatives, cela revient par exemple à intégrer des « chiffres » [E6 ; E33 ; E35]

permettant de « rendre les choses objectives » [E4]. En ce qui concerne les données qualitatives, cela revient par exemple à intégrer quelques « bons témoignages » [E1] tels que le « retour d'un client » [E33]. Là encore, les données qualitatives permettent d'apporter plus de « concret » [E7] à la cible décisionnaire.

Tableau 4. Citations représentatives des mécanismes de valorisation stratégique de la problématique (organisées par sous-thème)

Sous-thèmes	Citations représentatives
Associer des intérêts	<p>« Il y avait une demande de ces <u>agriculteurs</u> [pour développer des cultures plus rentables], pour aller vers des cultures un peu plus spéciales et un peu plus rémunératrices [...]. Après il y a eu aussi lors des lancements de campagnes, les <u>commerciaux</u> qui étaient dans la même attente et qui n'hésitaient pas à voix haute à le dire, à le demander. [...] Le <u>responsable d'exploitation</u> lui aussi avait un budget à présenter par rapport aux installations et il tenait compte de mes souhaits. Et donc finalement, cette unité <u>nous</u> [le département du vendeur (seller)] a aidé pour le faire accepter par la <u>direction</u> [la cible]. » [E4]</p> <p>« Il y a des collègues que j'appelle en disant voilà, il y a tel truc, qu'est-ce que t'en penses ? Moi je pense qu'il faudrait faire ça... On en discute : « ouais tu as raison », « bon ben ok » et du coup on avance dans le même sens pour que la hiérarchie entende deux sons de cloches concordants. [...]. Trouver des alliés, ça c'est important. » [E36]</p>
Monter en portée	<p>« Là on était sur un problème global pour l'entreprise. On n'était pas seulement sur l'aspect commerce, parce que tout tient derrière si on a une bonne qualité de produit, et nous, en face de la direction, on a beaucoup argumenté là-dessus. [...]. Le fait de dire que l'organisation du labo était un enjeu pour l'innovation et pour la commercialisation des nouveaux produits. Financièrement aussi [...], j'ai montré des coûts car c'était un des objectifs généraux de l'entreprise de réduire ses coûts à ce moment-là. » [E6]</p> <p>« J'avais déjà entendu des choses un peu similaires, des situations qui avaient dérapées. Oui... Une de mes collègues m'avait déjà fait remarquer que sur le terrain elle avait entendu des trucs de ce type, comme quoi les experts que l'on a envoyé sur le terrain étaient parfois un peu limite. Donc ce n'était visiblement pas une première, même si ce n'était pas forcément les mêmes personnes. Et puis mes amis/collègues m'en avaient parlé à mon retour donc bon... » [E22]</p> <p>« Non je n'ai pas fait de comparaisons avec d'autres applications de [mon entreprise] et à la fin, ça a manqué à mon propos lorsque qu'il a fallu prendre une décision. » [E11]</p>

Illustrer

« Donner des preuves, surtout, chiffrées c'est important. Tu sais, l'humain a besoin de preuves pour voir et croire. Le simple fait d'exposer les choses à l'oral ou griffonner quelques remarques sur un bout de papier dans une réunion, ça ne suffit pas » [E33]

« Il faut essayer de récolter les bons témoignages qui font comprendre. Par exemple 'j'ai gagné 10 % de temps de travail aujourd'hui' et cetera et cetera. Ça, c'est des témoignages qui sont des arguments intéressants. » [E16]

« Entre fin septembre et fin novembre on a eu les résultats [de l'étude complémentaire] et en décembre on a recommencé à échanger sur la base des premiers résultats pour montrer qu'on avait bien un problème sur une partie des consommateurs, et que pour la France il faut absolument que l'on revienne sur la recette précédente [...] Sur la base de ça, ça nous a donné des arguments factuels pour faire cette recommandation. Et ensuite [...] on a eu l'autorisation de revenir à la recette précédente et de faire une exception française. » [E1]

III. L'interprétation du récit en une problématique stratégique

Le régime d'élaboration incrémentale du récit ne suffit pas à lui-seul pour que la valeur stratégique d'une problématique soit reconnue par sa cible-décisionnaire. Nous montrons que cette reconnaissance intervient dans un régime que nous appelons l'interprétation du récit en une problématique stratégique. Ce régime est défini par trois propriétés : (a) la présentation d'un récit unique et articulé de la problématique dans des situations formelles de vente (b) sous une forme matérielle (c) à la cible.

III.1. Un récit unique et articulé

Dans ce régime, les éléments de discours présentant la problématique prennent une forme narrative. Mais contrairement au régime pré-narratif et compte tenu de ce poids des conventions, ce ne sont pas des récits fragmentaires qui y sont échangés de façon informelle entre le vendeur et une pluralité d'acteurs, mais un récit bien formé qui est présenté de manière univoque par le vendeur. Ce genre de récits dispose de trois caractéristiques (telles qu'opérationnalisées à partir des travaux de Ricoeur) : (a) une *chronologie* et des *causalités*, (b) un *thème*, et (c) des *actants*. La *chronologie* et les *causalités* renvoient au fait que, dans les récits des problématiques, s'ajoutent à une séquence linéaire et chronologique d'événements, une explication par des causes et des

effets. Ces deux plans sont articulés par une intrigue. Grâce à elle, en même temps que de nouveaux liens explicatifs sont dégagés, l'histoire peut se déplacer du début vers sa fin. Par ailleurs, nos données mettent en évidence un élément spécifique. Dans les récits de problématiques stratégiques, les relations causales sont activement dirigées vers le futur parce qu'elles introduisent une dynamique actionnelle. En effet, nous relevons de façon récurrente à la fin des récits la prévision non seulement de conséquences – ou de chaînes de conséquences – qui peuvent être favorables ou défavorables pour l'organisation, mais aussi l'imagination de réponses à ces conséquences. De plus, l'identification de conséquences et de réponses est congruente d'une seconde caractéristique des récits de problématiques stratégiques : l'attribution d'un thème. Deux thèmes possibles se dégagent : l'opportunité, comme par exemple le « développement d'un nouveau produit » [E4] ou la menace, qualifiée le plus souvent de « risque » pour l'entreprise ou une de ses activités comme par exemple le « risque d'espionnage industriel » [E27] ou celui de « perdre des clients » [E4]. Émergeant à mesure que l'intrigue du récit avance, le thème de la problématique permet à la cible-décisionnaire de se figurer « de quoi on parle » [E31]. Par ailleurs, la dynamique actionnelle précédemment identifiée se voit encore renforcée lorsque ces deux thèmes sont combinés et mis en tension dans le récit autour d'une même problématique. Par exemple, un manager interrogé indiquait :

« D'une menace de perdre le marché j'ai présenté l'opportunité de continuer notre développement et d'apporter à nos clients russes des produits à des prix plus compétitif que ce qu'on pourrait faire ici en France. » [E6]

Enfin, nous trouvons engagés dans le récit de la problématique (*issue*) des *actants*, humains ou non-humains, qui disposent de logiques d'action propres. Ils représentent les personnages du récit de la problématique.

III.2. Matérialité du récit

Le régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique se caractérise par la présentation d'un récit bien-formé dont nous avons mis en évidence les propriétés dans la partie précédente de nos résultats. Nous montrons également que celui-ci se présente sous la forme de supports matériels, pouvant comporter aussi bien des éléments textuels que visuels tels que des « graphiques » [E35] ou des « maquettes » [E11]. Ceux-ci peuvent être des « présentations » [E3 ; E22] de type « PowerPoint » [E34], des « notes » [E26 ; E24], ou des « mails » [E17 ; E26 ; E27 ; E4]. Ces supports prennent

des formes conventionnelles d'« études », de « benches [benchmarks] » [E3], ou encore de « business plan » [E32], qui peuvent elles-mêmes être définies par l'entreprise elle-même, par exemple sous la forme de « *templates* pré-remplis [...] qui passent par un système informatique » [E15]. De nombreux répondants ont en effet spontanément souligné qu'il était systématiquement nécessaire de « formaliser » [E6 ; E26 ; E20] afin de « laisser une trace écrite » [E17 ; E26 ; E27 ; E4 ; E24]. Il s'agit ici pour le vendeur d'inscrire le récit qui se situe à l'état fragmentaire et oral dans le régime d'élaboration incrémentale, dans une trace matérielle qui soit apprêtée aux dispositifs d'épreuves formels du régime d'interprétation. D'après nos répondants, les traces matérielles disposent de deux avantages. D'une part, elles permettent de « retrouver facilement les informations communiquées [sur la problématique] à un moment donné » [E17] pour « voir effectivement ce qui a été fait » [E24]. Elles permettent d'autre part de « créer un précédent » [E22] qui soit « daté » [E24]. Cela ne permet pas seulement de « se souvenir qu'on en avait déjà parlé avant [de la problématique] » mais aussi de signaler « [...] que c'était déjà un problème pour lequel il faut trouver une solution » [E22]. Au-delà de ces considérations mémorielles, formaliser permet de créer un point de référence collectivement engageant dans le temps, car visible de tous. « Les paroles s'envolent, les écrits restent ! » [E35] nous indiquait l'un des répondants, soulignant à travers ce proverbe antique que ne laisser aucune trace écrite du récit de la problématique constitue à l'inverse un acte de « mauvaise préparation » [E35]. Sans cela, « le sujet [la problématique] tourne et personne ne répond » [E24].

« C'est important de cristalliser à un moment donné, de laisser une trace. Sinon on est... Enfin personne ne répond et le sujet tourne comme ça. Si on se contente de relancer les gens par oral : 'Ah bah je n'ai pas eu ta réponse, qu'est-ce que t'en penses ?', eh bien en fait le sujet a tendance à tourner, et il ne se passe pas grand-chose. Et moi je considère aussi que plus il y a d'acteurs qui sont concernés plus il est absolument indispensable de formaliser dans une note ou même dans un mail, de proposer des scénarios, ... » [E24]

Cependant enfin, d'autres ont évoqué deux risques. D'une part, la perte de « maîtrise » [E26] sur la communication une fois que la trace a été produite et le risque de « biais [de compréhension] » [E11] lorsque cette trace est interprétée par d'autres personnes auxquelles le vendeur n'a pas accès.

III.3. Cible-décisionnaire

L'évaluation par la cible-décisionnaire de la problématique est essentielle pour que sa valeur stratégique soit entérinée. En effet, nos données montrent que, dans les cas où il existe une distance d'au moins deux niveaux hiérarchiques entre la cible et le vendeur, même si les supérieurs hiérarchiques directs du vendeur reconnaissent la valeur stratégique de la problématique, cela ne signifie pas pour autant que la cible décisionnaire reconnaîtra cette valeur stratégique. Ceci notamment car c'est la cible-décisionnaire qui est dans la plupart des cas la seule de décider d'initier l'action face à la problématique et d'affecter les ressources nécessaires cette action, comme le financement d'une étude de faisabilité dans le cas d'une opportunité stratégique par exemple. Cette évaluation dirions-nous « ultime » a donc un rôle déterminant sur l'avenir de la problématique. Par ailleurs, cette évaluation prend place dans des dispositifs et processus de décisions stratégiques propres à chaque organisation : conseils d'administration, comités exécutifs ou comités de direction. Ils constituent les moments de « sélection de ce qui est important [pour l'entreprise] » [E22]. Présents en quantité variable – mais systématiquement présents – ces dispositifs de mise à l'épreuve publique forment le « canal officiel » [E30] de la vente de la problématique. « Plus solennels » [E19], ces dispositifs présentent en effet des « circonstances plus officielles » [E22] où « l'information est transmise de manière formelle et non pas 'entre deux couloirs' » [E19]. Dans ces situations de premier plan, il est nécessaire d'« expliquer un diagnostic [...] de manière convaincante » [E19]. Les poids des conventions est donc fort dans ces situations. Nos données indiquent que le discours prend également une place importante dans ces situations.

« La communication d'une idée c'est le premier moteur pour arriver à ce que les mecs en haut arrivent à entendre une nouvelle solution, une nouvelle idée » [E26]

Tableau 5. Citations représentatives des mécanismes de valorisation stratégique de la problématique (organisées par sous-thème)

Sous-thèmes	Citations représentatives
Récit unique et articulé	<p>« [Situation initiale] <i>Aujourd'hui, on vend une gamme de nutrition pour les très jeunes animaux. [Intrigue] Aujourd'hui sur le marché Russe, ils n'ont pas l'expertise technique pour ces produits d'un point de vue nutrition mais également d'un point de vue technologique. [Causalité] Ce qui fait que lorsqu'on propose nos produits, vu leur technicité, on voit une différence dans la performance des animaux. En Russie ce sont de très gros élevages, ce sont des grosses sociétés, des compagnies qui élèvent 10 000, 20 000, 50 000 animaux, quand la taille moyenne d'un élevage français c'est 200. [Causalité] Donc vraiment on peut toucher les gros industriels qui ont le gros potentiel de consommation et qui sont euh très attentif évidemment à la rentabilité. [Thème – Opportunité] Et donc on avait une opportunité de développement en Russie sur notre activité 'Nutrition'. [...]. [Fin – Dynamique actionnelle] Il fallait qu'on la saisisse. » [E6]⁷⁷</i></p> <p>« <i>Je vais prendre l'exemple d'une opportunité de développement d'un nouveau produit. J'avais une demande qui commençait à se faire et je voyais pour moi le risque de perdre des clients. J'ai surtout exprimé que c'était le virage qu'on souhaitait prendre et que le risque de ne pas prendre le virage c'était de perdre des clients. » [E4]</i></p> <p>« <i>Ça allait affecter notre travail et sa qualité et dans notre domaine c'est impensable. On ne peut pas imaginer réduire la qualité de nos recherches, ça mènerait à mettre sur le marché des médicaments non conformes ou alors dangereux. [...]. Quand on travaille pour la santé publique, c'est pas nos intérêts qui comptent ! » [E35]</i></p>
Matérialité du récit	<p>« <i>Quand on va essayer de convaincre le DG, à ce moment-là, on le fait sous forme de présentations... » [E3]</i></p> <p>« <i>Il est clair qu'on avait mal préparé l'opération parce qu'on a laissé peu de traces écrites. Tu dois connaître la citation : "Les paroles s'envolent, les écrits restent". [...] C'est vrai que souvent peu de comptes rendus étaient réalisés. Ça fait qu'on arrivait devant le directeur R&D sans preuve formelle de ce qu'on avançait. Il aurait fallu des chiffres, des graphiques, des preuves en fait [...] (Silence). » [E35]</i></p> <p>« <i>On était clairement en réunion [pour présenter la problématique], et donc je l'ai formalisé. On l'a écrit. C'est noté dans un document et ça permet de laisser une trace. » [E20]</i></p>

⁷⁷ Pour davantage de clarté, nous avons inséré dans cette situation les catégories de codage qui nous ont permis de faire ressortir les propriétés du récit de la problématique.

Cible-décisionnaire

« A un moment donné il faut un engagement concret de mecs à très haut niveau pour dire ‘on poursuit’ ou ‘on ne poursuit pas’ [...]. Sinon le truc s’affaiblit. S’il n’est pas officiellement cadré, le truc part avec la personne, tout simplement. » [E26]

Chapitre 4. Discussion

Aucune problématique ne dispose spontanément d'une « valeur stratégique » (Dutton & Ashford, 1993). Celle-ci est construite par les actions à l'initiative du vendeur. Plutôt que de limiter le discours à une action parmi d'autres de la valorisation stratégique d'une problématique (Andersson & Bateman, 2000; Dutton & Ashford, 1993; Sonenshein, 2006), notre recherche montre que les récits – en tant que formes spécifiques de discours – constituent l'instrument central de cette valorisation (Weick, 1995, Barry & Elmes, 1997). Le succès de la vente d'une problématique émergente est intimement lié à la capacité d'en faire une « bonne histoire », comme la recherche en entrepreneuriat l'a par exemple déjà suggéré (e.g. Garud & Giuliani, 2013). Un récit n'est donc pas seulement un instrument de description mais une action qui peut produire de nouvelles significations dans le cadre des processus stratégiques émergents (Abolafia, 2010; Ricoeur, 1983; Weick, 1995; Zilber et al., 2008).

Ce travail propose deux contributions spécifiques à la littérature sur l'*issue selling* : comment ce récit est-il construit, et par qui. Sur le premier point, nous montrons notamment qu'une grande part du processus *d'issue selling* prélude les moments de décisions formels (Dameron & Torset, 2012; Dutton & Ashford, 1993). Sur le second point, nous montrons enfin que dans ces « coulisses », l'*issue selling* s'accomplit à travers l'interaction entre le vendeur et une multitude d'acteurs et que le récit permet de les fédérer autour de la problématique, avant sa présentation dans les moments formels de décision. Enfin et plus largement, notre recherche confirme que la fabrication de la stratégie déborde largement sa représentation mythifiée. Celle d'un processus qui serait purement délibéré (Mintzberg & Waters, 1985), épisodique (Mintzberg & Waters, 1985), largement déterminé par le geste héroïque d'un dirigeant-visionnaire isolé (Czarniawska, 1997). Dans le prolongement de recherches passées (voir Bouty, Gomez, & Chia, 2019), cette recherche met en effet en évidence que ce processus recouvre également un grande part d'émergence, de quotidien, et d'indétermination (Dameron & Torset, 2012; Floyd & Wooldridge, 1992; Mintzberg & Waters, 1985; Whittington, 1996), relative au fait qu'il s'accomplit dans les interactions entre un réseau d'acteurs divers (Whittington et al., 2011) se situant largement en dehors des instances officielles de la décision stratégique (Mintzberg, 1994), comme nous l'avons montré avec le régime d'élaboration incrémentale du récit de la problématique.

I. Une perspective renouvelée du « packaging » et du « selling » : des coulisses à la scène de l'issue selling

Les travaux actuels sur l'*issue selling* ont permis de distinguer la préparation de la « vente » d'une problématique (i.e. *packaging*) et son accomplissement (i.e. *selling*) face à la cible-décisionnaire (Dutton et al., 2001; Dutton & Ashford, 1993). Cependant, ils ne caractérisent pas cette coupure. Nous montrons que ce processus se partage entre deux régimes : un « régime d'élaboration incrémentale de la problématique » et un « régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique ». Chacun est entendu comme un mode particulier de construction de sens mais qui cohabite avec l'autre dans le temps. Le terme de régime renvoie au fait qu'il s'agit « espaces relationnels » (Mair & Hehenberger, 2014) dans le processus de vente, où différents types de rencontres se produisent pour permettre à des parties de faire converger leurs différents points de vue. Cela prolonge et développe l'idée initialement proposée par Dutton & Ashford (1993) parlant de « tactiques informelles » et des « tactiques formelles » dans l'*issue selling*. Nous décrivons ces deux régimes comme les « coulisses » et à la « scène » du processus d'*issue selling*.

La *scène* polarise est le lieu de la représentation. C'est là que les problèmes sont exposés en plein jour dans les situations formelles de décision (Dutton et al., 2001; Dutton & Ashford, 1993). Comme l'a montré Erwin Goffman (1973), c'est dans ce type de situations réglées culturellement et institutionnellement (e.g. un conseil d'administration ou un comité de direction) que les contraintes pèsent le plus sur la discussion (Goffman, 1973). Ici, les contraintes qui pèsent sur la problématique sont celles d'un « grands récits » (Bakhtine, 1984), c'est-à-dire celle de la cohérence et de traçabilité. Parmi ces conventions – dont un certain nombre ont été mises en évidence dans les travaux existants (voir notamment Dutton et al., 2001) – Ici, ceux-ci doivent apparaître sous la forme de « grands récits » (Bakhtine, 1984), soumis à une exigence forte de cohérence et de traçabilité. A titre d'exemple, nous avons montré notamment la nécessité de matérialiser le récit de la problématique sous la forme d'un texte écrit. Alors que la matérialité – et notamment les textes – occupe un rôle central dans la construction des représentations stratégiques des acteurs d'une l'organisation (Dameron, Lê, & LeBaron, 2015; Rantakari & Vaara, 2016), les travaux sur l'*issue selling* ayant mis en lumière le rôle du discours dans ce processus n'ont jusqu'à présent pas distingué la forme orale de la forme écrite. Nous montrons que le récit de la

problématique, alors matérialisé sous la forme d'un texte, agit comme une autonomisation du sens par rapport à la situation singulière d'énonciation (Lacour, 2017) devenant ainsi « une archive disponible pour la mémoire individuelle et collective » (Ricoeur, 1986, p. 156). De ce fait, apprêté à la répétition et à l'utilisation comme référence objective dans les récits suivants, le récit de la problématique ainsi une protection contre la variation excessive des interprétations. Nous montrons ensuite qu'il existe un second espace relationnel à travers lequel la valeur stratégique d'une problématique se construit.

Moins soumises au poids des attentes conventionnelles qui tissent la réalité et des dispositifs officiels qui la tiennent (e.g. instances de décision), les *coulisses* n'autorisent aucun point de vue surplombant sur ce qu'il s'y trame. On devine depuis leurs alentours que divers témoignages s'y croisent et s'y mêlent à bas bruit. Comme si l'histoire s'écrivait à l'avance sur le revers du visible, derrière les scripts convenus joués sur la scène. Dans les coulisses, se tiennent des « conversations d'arrière-scène » (Ford, Ford, & D'Amelio, 2008, p. 372) où s'échangent et peuvent s'agréger des fragments de récits (Adoriso, 2014; Boje et al., 2015). Cette recherche montre que la problématique se présente dans les coulisses sous la forme d'un « genre premier » de récits, c'est-à-dire d'une nébuleuse d'intrigues ne faisant pas l'objet d'un récit bien formé et qui sont échangées, qui apparaissent dans le cadre d'échanges spontanés, assez peu institutionnalisés, et ayant un « rapport immédiat au réel existant et au réel des énoncés d'autrui » (Bakhtine, 1984 : 267). Ces fragments s'affrontent, se répondent de manière polyphonique entre une pluralité d'acteurs. Fournissant un espace d'expérimentation de futurs possibles, les coulisses constituent le laboratoire de l'*issue selling*, indispensable à l'élaboration d'un récit bien formé apprêté aux dispositifs formels d'épreuve qui peuplent la scène. De la sorte nous proposons une approche renouvelée de l'étape de l'*issue packaging* (Dutton & Ashford, 1993 ; Dutton et al., 2001). Nous montrons ainsi ce que les processus stratégiques ont d'arrière-plan voire de secret, de polyphonique et d'indirection relative, bref une part incompressible d'illisibilité depuis la scène (voir Boje, 1991; Boje et al., 2015). Nous montrons également que les récits organisationnels sont créés à plusieurs mains et émergent à partir de fragments (Boje, 2001; Gabriel, 2000). De futures enquêtes pourraient explorer la dimension polyphonique et conflictuelle des processus d'*issue selling* que nous avons fait apparaître avec le régime d'élaboration incrémentale du récit de la problématique

(voir Bamberg, 2004), en ne se limitant donc pas à la perspective du seul vendeur comme le font la plupart des travaux sur l'*issue selling* (Ling et al., 2005).

Notre recherche relativise alors l'opposition canonique dans la recherche en sciences sociales entre « grands récits » textuels bien construits et « petits récits » oraux et fragmentaires (Bamberg, 2006). A travers les deux régimes identifiés, nous montrons que ces deux formes de récits peuvent cohabiter dans le cadre de mêmes processus (Cunliffe et al., 2004), l'*issue selling* en étant un exemple.

II. Une meilleure prise en compte du réseau d'acteurs : vers une approche politique du processus d'issue selling

Cette recherche propose enfin une seconde contribution. Si elle reconnaît le rôle central des vendeurs (*sellers*) dans le processus d'*issue selling*, elle montre aussi que ces derniers ne sont aussi puissants et isolés que le décrivent les principales recherches, bien que celles-ci reconnaissent à la marge que d'autres acteurs que le vendeur principal peut participer au processus de vente (Andersson & Bateman, 2000; Dutton & Ashford, 1993). En effet, nos données indiquent que la valorisation stratégique d'une problématique transite par la médiation de différents points de vue. Nous décrivons cette transition comme un processus politique d'engagement de différentes audiences autour de la problématique (Dörrenbächer & Gammelgaard, 2016; Dutton et al., 2001; Wickert & de Bakker, 2018). Même si la problématique n'est pas nécessairement politique en tant que telle – au sens de ce qui a trait au « bon gouvernement » d'une organisation – son processus d'émergence est politique. D'abord qu'il est une activité de construction collective d'une nouvelle possibilité stratégique possédant « une unité d'intelligence et d'action » (Aron, 1962, p. 10). Ce processus est politique ensuite, car cette construction ne va pas de soi. Le vendeur n'a en effet que rarement un accès direct à celui ou celle qui détient un pouvoir de décision stratégique. Il lui est donc nécessaire de gagner l'engagement d'autres acteurs autour de la problématique qu'il défend pour l'atteindre et le convaincre, sans quoi celle-ci n'apparaîtrait que comme la défense de son propre intérêt. De ce fait, tout au long du processus d'*issue selling*, le vendeur entre en relation non pas avec *une* cible (Dutton et al., 2001), mais avec *des* cibles, situés sur différents niveaux hiérarchiques et dotés d'intérêts propres et hétérogènes (Wickert & de Bakker, 2018). Nos données montrent que ces cibles forment une audience interne à mesure qu'elles sont engagées par le vendeur autour de la

problématique, à même de collaborer désormais avec le vendeur à la vente de cette dernière. Ainsi, plutôt que de réduire le processus d'*issue selling* à une relation dyadique entre un vendeur et sa cible (Dutton et al., 2001), notre travail catégorise deux types d'audiences impliquées dans ce processus. Les cibles d'une part, parmi lesquelles nous distinguons la « cible principale » telle que définie dans les travaux existants (Dutton & Ashford, 1993) (i.e. la personne qui dispose du pouvoir de décision stratégique et à qui on souhaite faire reconnaître la valeur stratégique de la problématique) à laquelle nous ajoutons la catégorie des « cibles intermédiaires ». Les vendeurs d'autre part, parmi lesquelles nous distinguons le « vendeur principal », du « réseau de soutien » que le vendeur principal constitue autour de la problématique, et qui à son tour devient vendeur de l'enjeu porté. Le processus d'*issue selling* est politique enfin, car nous montrons que « l'association d'intérêts » particuliers ne suffit pas pour conférer à une problématique une valeur stratégique. L'*issue selling* nécessite d'adosser cette association à un intérêt collectif supérieur tels qu'un objectif de pénétration de marché ou de profitabilité (Dutton et al., 2001; Sonenshein, 2006). C'est ce que nous avons désigné par « montée en portée ». L'*issue selling* est donc l'art pragmatique de trouver un point d'équilibre où coïncident dans la justification de la problématique une vision partagée de la stratégie (obtenue grâce à ce que nous avons appelé la « montée en portée ») (Dutton et al., 2001) et « association d'intérêts » particuliers (Kaufmann, 2017). Les futures recherches pourraient mieux caractériser les différents types d'audiences et leur rôle dans le processus d'*issue selling* (e.g. Conroy & Collings, 2016), en décrivant notamment plus précisément la façon dont les vendeurs principaux convertissent les cibles intermédiaires en vendeurs relais (Wickert & de Bakker, 2018).

Enfin, cette recherche souligne l'importance du discours dans le processus de vente (Andersson & Bateman, 2000; Dutton & Ashford, 1993; Sonenshein, 2009). Plus précisément, nous y montrons que ce travail politique d'engagement de différentes audiences est entrepris par le vendeur principal à travers la création d'un récit organisationnel. L'élaboration d'un tel récit constitue en effet une technique politique de premier ordre. D'une part, car le récit offre suffisamment de flexibilité pour mettre en relation différentes audiences et leurs perspectives – prenant le statut de personnages – au sein d'une même unité de sens (Gabriel, 2004). De la sorte le récit est un mode de présentation de la réalité dont le sens produit excède les possibilités offerte par la simple argumentation (Bruner, 1991). Le sort de la problématique stratégique dépendra alors de la capacité du vendeur à contracter dans un même récit de la problématique divers

intérêts, en leur accorder une juste place en tant qu'actants (i.e. personnages) de l'intrigue (Gabriel, 2004). D'autre part, cette technique atteint pleinement son potentiel politique dès lors qu'elle implique certaines de ses audiences dans l'élaboration du récit. Nos données montrent en effet que les vendeurs impliquent des cibles intermédiaires dans l'élaboration du récit de la problématique, et que de fait ceux-ci passent du statut d'actants à celui d'acteurs participant à leur propre mise en scène dans le récit. C'est à ce titre que le récit devient non seulement un mode de présentation mais aussi de transformation collective de la réalité. Plus largement, cette recherche décrit – à travers l'*issue selling* – comment des acteurs ne jouissant pas a priori d'un pouvoir de décision trouvent néanmoins une « capacité d'initiative » (Ricoeur, 1990, p. 6) dans les processus stratégiques de leurs organisations (e.g. Floyd & Wooldridge, 1997). De nouvelles recherches pourraient chercher à mieux comprendre la façon dont les perspectives des différentes audiences sont agrégées par le vendeur dans le récit (Dutton et al., 2001).

III. Implications managériales

La manière dont nous avons décrypté et analysé la construction des récits dans le processus d'*issue selling* nous permet par ailleurs de proposer trois recommandations pratiques allant au-delà des éléments déjà présentés dans la littérature sur l'*issue selling*. D'abord, nous soulignons la nécessité pour les managers porteurs d'une problématique qu'ils considèrent comme stratégique de produire dans le cadre des instances de décision un récit structuré dont nous avons décrit les propriétés dans le « régime d'interprétation du récit en une problématique stratégique ». Par exemple, une de ces propriétés est la matérialisation du récit (e.g. e-mail, présentation Powerpoint, note écrite, etc.) lui conférant une tangibilité, qui n'est pas uniquement un vecteur de transmission de l'information mais partie intégrante d'une influence sur la manière dont les acteurs se saisissent collectivement de la réalité de l'organisation. Deuxièmement, notre recherche suggère cependant qu'il est nécessaire pour les vendeurs de ne pas présenter un tel récit structuré trop tôt dans les instances formelles de décision stratégiques. En effet, notre modèle met en évidence le temps requis pour préparer ce récit (e.g. recueil d'informations, identification d'acteurs clés, ou encore étude de différents scénarii), ce que nous avons appelé les « coulisses de la vente ». Ce temps est nécessaire pour constituer un réseau d'acteurs autour de la problématique. Cette préparation en coulisses est cruciale car elle permet de rassembler les différents

éléments à mettre en musique dans le récit final. Troisièmement, nous pensons enfin que les trois mécanismes que nous avons identifiés pour passer des coulisses à la scène sont tout à fait opératoires pour les vendeurs. Nous montrons qu'un récit convaincant pour sa cible doit à la fois associer des intérêts en impliquant notamment le réseau de soutien dans l'élaboration du récit, porter une vision stratégique et adosser à cette vision des illustrations tangibles. De la même manière qu'un chercheur opérationnalise ses concepts, le vendeur doit articuler concepts avec des faits (situations concrètes, chiffres, ...) qui viendront étayer de manière concrète les éléments qu'il ou elle avance.

Chapitre 5. Conclusion

Cet article pose la question de savoir comment un vendeur (*seller*) confère par le récit une valeur stratégique à une problématique (*issue*), à même de convaincre sa cible. Nous avons montré que l'*issue selling* est un processus politique d'engagement de différentes audiences, qui passe par l'élaboration d'un récit. Ce récit prend forme dans des coulisses d'où le vendeur et un réseau d'acteur construisent un récit partagé de la problématique, qui est présenté enfin sur une scène où il prend les caractéristiques d'un récit formalisé autour d'une intrigue (Dubied, 2000; Ricoeur, 1983). Notre recherche contribue à une meilleure compréhension du processus d'*issue selling* lui-même, et nous éclaire de façon plus générique sur la manière l'utilisation et l'articulation de différentes formes de récit dans les organisations.

Ensuite, notre recherche présente la limite méthodologique de ne s'appuyer que sur la seule perspective *ex situ* des vendeurs pour comprendre l'ensemble du processus d'*issue selling*. Des recherches ultérieures pourraient chercher à intégrer d'autres perspectives et des observations *in situ* permettrait de saisir plus finement la dynamique – que nous supposons récursive – entre les régimes d'élaboration incrémentale du récit de la problématique et celui de son interprétation comme problématique stratégique. Enfin, notre approche politique de l'*issue selling* à travers l'élaboration d'un récit entre des coulisses et une scène nous semble offrir un cadre particulièrement propice à l'étude de problématiques éthiques et sociales (e.g. liées à l'égalité de genre) vers lesquelles une partie de la recherche sur l'*issue selling* a commencé à s'orienter (Alt & Craig, 2016; voir Sonenshein, 2006; 2009; Wickert & de Bakker, 2018). Dans un contexte la stratégie se fait de façon de plus en plus distribuée tant en interne qu'en externe (Hautz et al., 2017; Whittington et al., 2011) et les organisations – notamment marchandes – sont appelées à assumer davantage de responsabilité vis-à-vis de problématiques sociales plus larges qu'elles ont parfois contribuées à installer ou à maintenir (e.g. réchauffement climatique, catastrophes naturelles, ou encore discrimination de certaines minorités) (Vaara & Durand, 2012).

Partie 6. “Shelter or Ghetto: The narrative around the creation of a LGBT retirement home”

Romain Vacquier (Université Paris-Dauphine, PSL)

Bryant A. Hudson (IESEG School of Management)

Thomas J. Roulet (University of Cambridge)



Résumé

Dans cette recherche, nous explorons la façon dont les organisations stigmatisées naviguent entre les attentes contradictoires de leurs publics externes et internes. Nous adoptons une approche narrative pour comprendre comment ces organisations font face et gèrent cette tension. Pour explorer empiriquement cette question, nous avons mené une étude qualitative longitudinale d'un projet de maison de retraite dédiée aux personnes âgées LGBT en France. Notre étude propose quatre contributions. Premièrement, elle révèle comment les organisations stigmatisées maîtrisent la tension entre leurs publics grâce à la *multivocalité*, c'est-à-dire la capacité à rassembler ces attentes apparemment contradictoires dans un seul récit organisationnel tout en évitant les réactions négatives des publics. Deuxièmement, nous montrons que la stigmatisation organisationnelle est culturellement ancrée, en nous concentrant sur le rôle de l'échelle nationale. Troisièmement, nous fournissons une description détaillée de la façon dont les récits organisationnels favorisent la création de nouveaux groupes en relation avec des méta-récits plus larges. Enfin, nous contribuons à mettre en évidence le rôle des organisations au service des stigmatisés dans les processus plus larges de gestion de la stigmatisation. Nous soutenons qu'elles constituent une opportunité de réflexivité critique non seulement pour les publics stigmatisés mais aussi pour les stigmatisateurs.

Mots-clés : Stigmate ; Stigma organisationnel ; Audiences; Récits

Abstract

In this research we explore how stigmatized organizations navigate the conflicting expectations of their external and internal audiences. We took a narrative approach to understand how those organizations faces and manages this tension. To empirically explore this question, we conducted a longitudinal qualitative study of a project of retirement home dedicated to LGBT elders in France. Our study proposes four contributions. First, it reveals how stigmatized organizations master the tension between their audiences with multivocality that is the ability to bring these apparent conflicting expectations together in a single organizational narrative while avoiding audiences backlash. Second, we show that organizational stigma is culturally embedded, focusing on the role of the national scale. Third, provide a detailed description of how organizational narratives foster create new groups in relation with broader meta-narratives. We finally contribute to highlight the role of organizations serving the stigmatized in broader stigma management processes. We argue they constitute an opportunity for critical thinking not only for stigmatized audiences but also for stigmatizers.

Keywords: Stigma; Organizational stigma; Audiences; Narratives

Chapitre 1. Introduction

As organizations exist in front of multiple audiences with often disparate and conflicting expectations, “perhaps all organizations are stigmatized by some social audience at one time or another” (Hudson, 2008, p. 254). While most studies focused on how stigmatized organizations deploy to manage expectations of their key external audiences, it is worthwhile to note that stigmatization is a much more complex process than a simple relation between the organization and its external audiences that may stigmatize it. However, all of those studies are systematically bounded to the relation between the organization and one of these two kinds of audience, whether it is internal or external. None of them fully explain how internal and external audiences are mutually involved and how organizations manage this under the condition of stigma. This question is important because we argue stigmatized organizations face a paradoxical situation due to their association with their devaluated attribute(s) (e.g. a group, a practice, a product) (Hudson & Okhuysen, 2009; Sutton & Callahan, 1987; Wolfe & Blithe, 2015). On the one hand, as they try to acquire resources (Lashley & Pollock, 2019) and social acceptance (Goffman, 1963), they contribute to making their stigmatized attribute more visible, taking the risk of being accused of fostering a social stigma such as mix martial arts, gay bathhouses. On the other hand, we know that their internal audience are aware of the negative evaluation from their key external audiences and may embrace or reject the stigma or the way the organization tries to manage it. This poses a serious threat to the survival of the organization, on the one hand to acquire critical resources and on the other hand to recruit and unite its internal members. We took a narrative approach to understand how stigmatized organizations manage this tension in the wake of their emergence. Hence, we ask the following research question: *How do stigmatized organizations construct an organizational narrative to address the conflicting expectations of their internal and external audiences?*

We empirically explore the emergence of an LGBT retirement home in France with a longitudinal qualitative in-depth case study. Drawing on interviews, observations, and archival data conducted in French, the first language of two of the authors, we were able to primarily focus on how the founders of this organization managed the tension between the expectations of internal audiences (i.e., the served stigmatized group) and external audiences. Those external audiences may reject the

organization for serving a tainted group and prevent them from accessing essential resources such as social acceptance or financial support.

We found that our focal organization balanced emerging tensions between the expectations of its members and those of its external audiences through the plasticity of its organizational narrative. First, the narrative helped the founders of the organization gather a broader group of members (i.e., in our case, LGBT elders) and boost the self-esteem of those members. Then, we show how the founders adapted their organizational narrative to shield from stigma that targeted their organization and that came both from key external audiences and part of its internal audience.

Research on organizational stigma focused on understanding how an established organization can survive and even thrive despite the stigmatizing attribute(s) it carries. More fundamentally, our study shows how an organization can manage to establish itself despite such attributes. We show how stigmatized organizations balanced the contradictory expectations from their internal and external audience during this process. To answer this question, we drew on an in-depth case-study of the creation of a retirement home dedicated to LGBT elders in France that had to navigate those two sets of expectations. From our case analysis, we argue our research bear four implications. First, taking both internal and external perspective we show how stigmatized organizations face a polyphony of conflicting evaluations which occurs not only between its audiences but also inside them. We point out the organization reaches what we call *multivolcality* with an organizational narrative in order to address each audience's expectation while avoiding a backlash from one or another. We especially highlight the role of ambiguity that helps the organization to be multiple things at the same time depending on which the audience who evaluates it. This insight extends the traditional opposition between affirmative or passive strategies in existing studies on organizational stigma. Second, we show that stigma management is culturally embedded at organizational level. We especially point out the role of "national repertory of evaluations" (Lamont & Thévenot, 2010). As they are widely spread, those meta-narratives can be both embraced by external and internal audiences, which make even more difficult for those organization to "isolate audiences" and "deflate attention from stigma, isolate stigmatizers and demonstrate service to society" (Hampel & Tracey, 2016, p. 16). Third, taking both perspectives of internal and external audiences under condition of stigma advances knowledge on organizational narrative elaboration

in relation with their individuals member's narratives and cultural narratives (see Loseke, 2007). We show that organizational narratives hold an inner and an outer voice to reflect and articulate expectations of those audiences that may contradict. Hence, organizational narratives constitute a transaction tool for organizations between their mission and the broad cultural context where they operate. Four and finally, we show how the stigmatized can be reflexive regarding the cultural context where their organizational attempts to manage their stigma take place. This depicts how stigmatized organizations may become "agents for changing how their environments view and treat them" (Hampel & Tracey, 2016; Helms & Patterson, 2014, p. 1481; Lashley & Pollock, 2019), as pointed out by some previous studies in social psychology looking at individual level (Frost, 2011; Unger, 2000).

Chapitre 2. Theoretical background

I. Managing Organizational Stigma with Internal and External Audiences

I.1. Understanding the management of organizational stigma.

Stigmatization is “unavoidable, cross-cultural, a universal phenomenon, and a shared existential [moral] experience” (Yang et al., 2007, p. 1528). This social process has become a central topic in social sciences since the foundational work of Goffman (1963, p. 3), defining it as the devaluation of “an attribute [physical, social or personal] that is deeply discrediting” based on cultural stereotypes. In line with this work, research on stigma in social sciences has been traditionally focused on individuals (Link & Phelan, 2001; Pescosolido & Martin, 2015; Thomson, 2018), showing how the stigmatized selectively conceal and reveal their stigma (Meisenbach, 2010; Stenger & Roulet, 2018).

Stigma can also target entities such as groups, institutions, and also organizations and industries. Recently, a dynamic stream of research has focused on *organizational stigma* (Devers, Dewett, Mishina, & Belsito, 2009; see Hudson, 2008). An organization is stigmatized when at least one of its audiences considers that at least one of its attributes (e.g., a group identity, a practice, or a product) or action fosters a deviance that poses a threat to the society. While “perhaps all organizations are stigmatized by some social audience at one time or another” (Hudson, 2008, p. 254) in their lives due to their accountability to multiple external audiences with different and possibly contrary expectations (Paetzold, Dipboye, & Elsbach, 2008), it can threaten their survival when they are stigmatized by their key audiences, defined as the individuals or organizations with whom they must interact to acquire critical resources such as funds or social acceptance (Sutton & Callahan, 1987).

Hence, it is not surprising that most studies focused on how stigmatized organizations manage their key external audiences’ evaluations as accumulating external resources is not a given but is a matter of survival for these organizations (Hampel & Tracey, 2016; Lashley & Pollock, 2019). These studies have identified a wide range of different stigma management tactics explaining why and how existing organizations (e.g. Hudson & Okhuysen, 2009) or industries (e.g. Vergne, 2012) may

survive despite their discredited attribute(s). First, they show how organizations can avoid the stigma when they conceal (Hudson & Okhuysen, 2009; Sutton & Callahan, 1987) or distance themselves from the most stigmatized attributes (Piazza & Perretti, 2015). This can be done for instance through finding a scapegoat (Elsbach & Sutton, 1992; Warren, 2007), associating with non-stigmatized categories of goods or services to divert the attention of external audiences and reduce disapproval (Vergne, 2012), adopting dominant norms to be perceived as normal by them (Helms & Patterson, 2014), partnering with non-stigmatized organizations (Wolfe & Blithe, 2015), or simply abandon their stigmatized activity (Sutton & Callahan, 1987). Second, more recent studies demonstrated that stigmatized organizations can also actively work to erase their stigma without pretending of being something else (Lashley & Pollock, 2019), leading to remove the stigma of their key external audiences. These works especially point to the importance of demonstrating to those audiences that the organization is beneficial for society (Hampel & Tracey, 2016; Helms & Patterson, 2014; Lashley & Pollock, 2019), and of recruiting allies among external audiences who will help the organization in that process (Hampel & Tracey, 2016; Helms & Patterson, 2014).

However, as organizations exist “at the nexus of multiple social audiences with often disparate and conflicting values, ideologies, or belief systems” (see also Helms, Patterson, & Hudson, 2019; Hudson, 2008, p. 254), it is important to acknowledge that stigmatization processes are much more complex than a simple relation between the organization – as a homogeneous entity – and its external environment. Drawing on this observation, few recent studies start to consider that organizational stigma also have effects on internal audiences (i.e., members) that pose a threat to the organizational survival. Indeed, as internal audiences tend to be aware of external audiences’ negative evaluations (Hudson, 2008), it can weaken the organization’s ability to recruit and unite its internal audience. First, because a substantive part of its members may fear of being stigmatized by association with the stigmatized attribute of their organization (Hudson & Okhuysen, 2009). Second, because it can also trigger internal conflict among internal audiences (Tracey & Phillips, 2016) as part of its members may embrace or reject the stigma the organization faces from its key external audiences. More recently, Tracey & Phillips (2016) enriched this perspective. In their study of a social enterprise supporting migrants in the East of England, they showed that the organization responds to this external threat by reassuring its internal audience of the core mission of the organization.

I.2. The conflict between internal and external expectations and its management.

As we saw, those studies identified a wide range of tactics stigmatized organizations deploy to manage expectations their key internal and external audiences. However, all of those studies are systematically bounded to the relation between the organization and one of these two kinds of audience, internal or external. None of them fully explain how internal and external audiences are mutually involved and how organizations manage this under the condition of its stigma. On the one hand, studies explaining how organizations manage their stigma in face of its external audiences do not account how internal audiences react and how they manage their reaction. On the other hand, studies explaining how stigmatized organizations engage with their internal audiences do not account how this affects their external audiences and how they manage that. This is a serious threat for stigmatized organizations because these multiple audiences' expectations are by definition contradictory and that can fragilize stigmatized organizations, depriving them from resources they need to survive. So, while all organizations have to balance expectations, stigmatized organizations have to make trade-offs. For instance, when Tracey & Phillips (2016) revealed that a stigmatized organization can reaffirm their link with the stigmatized attribute (e.g. customers, practice or products) in the eyes of their internal audiences in order to strengthen social ties between their members we think it would have been interesting to understand how do they symmetrically behave with the critical mass of hostile external audiences and how those audiences may react. For instance, we can suppose it could reversely isolate more the organization from the critical resources it needs from its key external audiences. In other words, we think these multiple audience's evaluations might be conflicting by definition. As a consequence, understanding how a stigmatized organization unites its internal audience while addressing external audience's expectations who may preventing them from obtaining key material and social resources, is an important but still an unexplored question. Hence, we argue there is an opportunity to better understand how stigmatized organizations establish and survive at the crossroads of their internal and external audiences' evaluations.

In order to explore this question, we take the case of an emerging organization serving a stigmatized group. This case that we will present below led us to note that an organizational narrative emerged as a primary technique for managing

organizational stigma. Hence, we ask the following research question: *How do stigmatized organizations construct an organizational narrative to address the conflicting expectations of their internal and external audiences?* In the section below, we review narrative literature in organizations studies.

II. Organizational management of stigma as narrative elaboration

II.1. Narratives as an action to manage stigma.

Despite the wide range of definitions across social sciences, most authors agree that narratives are a specific kind of oral or written discursive form which provide a causal explanation of event(s) that depart from some previous expectations (Ricoeur, 2012). Following the broad narrative turn in social sciences since the 1980s (Hyvärinen, 2016), organizational theorists have embraced the value of narrative approaches for studying organizations (Boje, 1991; Gabriel, 2000; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016). It has been used as an empirical (e.g. Mitroff & Kilmann, 1975) and methodological approach (e.g. Pentland, 1999) but also as a relevant theoretical and ontological lens (e.g. Boje, 1991). In this study, the first data we gathered and analyzed led us to consider narratives as a relevant theoretical approach for two reasons.

The first one is related to the very nature of narratives. Since we were very young, we learn to creatively combine events for some purposeful reason(s) in order to deal with situations where meaning is not obvious to ourselves and to others. Hence, narratives gradually became the privileged way to make sense of social reality in relation to others as individuals (Gergen & Gergen, 1988; Ricoeur, 2012) but also as groups, including organizations in many civilizations. Making sense means that narratives should not be considered as materials that would purely reflect realities but also as social actions that shape how we understand and evaluate social reality. In other words, nothing happens if there is nothing to narrate and vice versa. In that way, the narratives we daily produce and consume in various literary forms and situations constantly influence how we understand and evaluate ourselves and others (Bruner, 1991; Gabriel, 2000; Pentland, 1999; Zilber, 2009). Following that argument, they provide a useful perspective to understand how organizations manage some of their attributes can trigger different if not conflicting evaluations between some of its

audiences. This can be the case of new initiatives such as strategic plans (e.g. Barry & Elmes, 1997), change projects (e.g. Rhodes, Pullen, & Clegg, 2009), or new ventures (e.g. Garud, Gehman, & Giuliani, 2014). As we argued in the previous section, stigmatized organizations may such opposition of evaluations. Hence, we argue narrative can be a useful lens to better understand how they deal with the conflicting expectations of their audiences.

The second reason is that we know from psychology and sociology that narratives are an action used to manage stigma at individual level and at collective level. First, because narratives can help stigmatized individuals to identify as a group and to restore their self-esteem (see for example Chung & Slater, 2013). For instance, Toyoki & Brown (2014) showed how inmates produce collective narratives to restore their self-esteem in response to stigma. Second, because narratives can also positively influence how non-stigmatized audiences perceive a stigmatized group. Depicting “the cognitive and emotional perspectives of their [stigmatized] protagonists” (Chung & Slater, 2013, p. 894), narratives may invite non-stigmatized audiences to vicariously explore new ways to evaluate actions and characters (Ricoeur, 2012). Hence, we suggest narratives may be a privileged action for organizations to repair a flawed self from stigma and restore moral standing in the eyes of others (see for examples Detzen & Hoffmann, 2018).

II.2. Organizational narrative as an action to manage stigma.

More recently, some studies have focused even more on the concept of *organizational narrative* (Abolafia, 2010; Brown, Humphreys, & Gurney, 2005; Vaara et al., 2016) (Fincham, 2002). An organizational narrative is defined as an aggregate of selected discourses developed over time by an organization or a part of it (Abolafia 2010) that creates and conveys meaning for different audiences and for some purposive goal(s) (Fincham, 2002). Other studies reveal that they provide organizations with stability (Martin, Feldman, Hatch, & Sitkin, 1983) and social approbation (Whittle, Mueller, & Mangan, 2009), especially when they emerge such as in the form of new ventures (Garud et al., 2014) or when they undertake important changes that might otherwise have been considered inappropriate, irrational, or unnecessary by their internal and external audiences (Rhodes et al., 2009; Vaara & Tienari, 2011). Hence, organizational narrative constitutes a relevant concept to understand how stigmatized

organizations can deal with stigma and establish themselves at the crossroad of multiple if not contradictory audiences' expectations.

However, research on organizational narratives has either thought of narratives as a vector of cohesion between internal audience or as a vector of acceptance of external audiences. However, they do not account on how those two dimensions arise together and the relationship between these two aspects seems to be ignored or taken for granted. Hence, we think we need better to better understand how organizational narratives emerge at the crossroad of internal and external audiences.

Thus, we focus in this paper on the role of organizational narratives to manage divergent and conflicting expectations that may occur between internal and external audiences when an organization may face stigma, as we saw emerge in the empirical case we present here. We argue that organizational narrative is a unique lever to manage organizational stigma because it is open to multiple interpretations and can simultaneously address internal and external audiences' expectations.

Chapitre 3. Methods

Our empirical approach focused on a project of a retirement home for LGBT elders in France. After reviewing the context of LGBT elders, we present our data sources and approach to the data analysis.

We take the case of an emerging organization serving the stigmatized because we think both of those attributes can help to better understand this tension. First, because emerging organizations often still do not have united their internal nor their external audiences, they tend to be particularly sensible to their evaluations in order to accumulate the resource they need to establish themselves. Second, we think serving a stigmatized group is an attribute that is supposed to be highly stigmatized itself because those organizations tend to show what external audience are not ready to see. The case of our study is a project of creation of a LGBT retirement home in Paris. In the following two section we describe (a) research setting of our case and we present our (b) case in itself.

I. Research Setting: A retirement home for LGBT elders' stigma

I.1. LGBT elders' stigma and the fear of "dying in the closet".

To date, it is estimated that LGBT elders represent between 1 and 2% of the general population in Western countries (LGBT MAP, 2017)⁷⁸. Current LGBT elders face three potential sources of stigma. First, as they belong to a generation born before the sexual liberation movement from the late 1960s, they grew up in social environments that often severely stigmatized non-exclusively heterosexual orientations (Herek, Gillis, & Cogan, 2009). For instance, those orientations were still classified as mental illnesses by the leading US psychiatric professional association until 1973 (D'Augelli & Grossman, 2001). As a consequence, many LGBT elders did not benefit from the evolution of regulation and representations that has been accelerated by this movement. For instance, almost half of them continue to suffer from sexual stigma in

⁷⁸ We however want to highlight that estimating the precise proportion is difficult because of the invisibility strategies induced by their stigma, the variety of statistical methods and age pyramids across countries, or the instability of the categories to define minoritarian sexual and gender identities.

traditional US retirement homes (National Senior Citizens Law Center et al., 2011). Beyond their sexual orientation, LGBT elders hold another stigmatized attribute in Western modern societies: their age. More visible, this attribute is however more discretely stigmatized. First, because of the large acceptance of negative but non-sanctioned stereotypes against elders on the one hand, such as a poor social utility or the aversion of our own death (Elias, 1986). Second, because those stereotypes do not lead to explicit hatred towards the elderly on the other hand (Levy & Banaji, 2002). Third and finally, we should note that a fair number of LGBT elders also faced the dramatic consequences of the HIV epidemic in the prime of their lives whether they have been infected themselves and are stigmatized for it – which is estimated to represent about 10 % of the group (Emlet, 2016) – or have lost close friends or partners due to AIDS or to advancing age. Despite the variety of personal trajectories (see Fredriksen-Goldsen, Kim, Bryan, Shiu, & Emlet, 2017), several studies – mainly in gerontology and health studies – revealed a pattern of “cascading effects” (2017, p. 72) that LGBT elders may endure due to those three possible sources of stigmas. For example, as they are more likely to be childless and to live alone compared to heterosexual elders (Barrett, Whyte, Comfort, Lyons, & Cramer, 2015; de Vries & Croghan, 2014; Emlet, 2016), LGBT elders are in turn more likely to be exposed to social isolation and poverty as their autonomy decreases in old age. Ultimately, this often leads to destructive behaviors such a critical loss of self-esteem, drug addictions or even suicides (de Vries & Croghan, 2014).

On the other hand, as a long-lasting stigmatized population, the current generation of LGBT elders benefit from a “crisis competency” (Kimmel, 1978, p. 118) that provides them develop collective resources for action and make use of it as they aged and may experience this stigmatized attribute. Indeed, LGBT elders organizations multiplied over the past ten years in order to respond to those negative consequences of such stigmas (e.g. SAGE, 2014) and started to gain the attention of the media and political elites in many Western countries (e.g. Groupe SOS, AIDES, & homophobie, 2013). As many LGBT elders fear finding in traditional retirement or nursing homes the stigmatization they have tried to fight against or avoid throughout their lives, several of those organizations took the form of retirement homes dedicated to LGBT elders. Those organizations made of brick and mortar serve as shelters for LGBT elders who may experience and or who have experienced stigmatization. We identified that

at least 30 such residences have opened in recent years, mainly in the US and more recently in Europe, and many others are currently in the development stage.

I.2. LGBT Retirement Homes in France.

A first project of this kind appeared in France in 2013. However, while we identified several existing projects abroad, this project was abandoned because it triggered a massive media coverage and faced strong criticisms, accusing this kind of organization of further marginalizing the stigmatized it tried to protect. We realized a short sentiment analysis based on 384 comments from readers in 10 web articles from French national and local press journals between July and August 2013 about this project. It revealed that 79 % of the comments were hostile to this project. This intriguing backlash can be explained by the French unique cultural set of values, also commonly called the “Republican Universalism” (Higonnet, 1988). Originally established from the French Revolution in 1789, inherited from the late Enlightenments, this value is legally founded by the article I of the *Declaration of the Rights of Man and of the Citizen* stipulating that “Men are born and remain free and equal in rights. Social distinctions can be founded only on the common good” (Assemblée nationale, 1789, p. 1). It argues that the public recognition and promotion of differences between citizens – understood as members of the national community – such as religious beliefs or sexual orientations, constitutes a threat to the social order and the emancipation of citizens. Hence, this cultural set of values conflicts with the pursuit of a specific group identity and the representation of particular interests in the public sphere. Based on those elements, and that 70 % of those comments referred to at least one of the two cultural principles we cited above to criticize this project.

While there are many projects being developed in other developed countries, it seemed intriguing to us to understand why there were so few similar projects in France, when the population of LGBT elders is no less numerous than in other countries. In this manuscript, we study the second, and currently the only, project of retirement home for independent or semi-independent LGBT elders in France. Hence, we selected this case for its “extreme” and “unique” nature (Yin, 2008) because of the multiple stigmas attached to the condition of LGBT elders as we presented earlier and the newness of the project, in a cultural setting (i.e. France) that has not been studied yet by studies on organizational stigma that almost exclusively take place in Anglophone cultural settings. This project is led by an association founded in 2018 by a former

director of a public retirement home and two other associates coming from private sector companies. They gathered a group of 20 LGBT volunteers (mainly retired) to help them define the specifications of the project based on the volunteers' needs. As a counterpart, some volunteers asked to be future residents of the retirement home if the project succeeds. The retirement home is planned to be a 33 flat co-housing unit and is expected to open in 2022 in Paris.

We have followed this organization since its creation as it was trying to gather both a group of members including potential future residents from among the stigmatized audience it intends to serve and a network of partners from among external audiences to gain credibility and to raise funds needed (€3M for the building acquisition and its equipment). These constitute for the organization an internal audience and an external audience respectively. Therefore, the way the organization presented itself to these audiences was crucial for its development. As mentioned earlier, we saw lots of things, but organizational narrative – called the “pitch” by the founders – seemed the most intriguing one. The retirement home itself was originally designed to be a for-profit organization, similar to a social enterprise in the US or UK. Later, the organization was set up as a non-profit, volunteer-based association intended to give input to the retirement home.

II. Data collection

Stigma is a complicated phenomenon to grasp. On the one hand, it is fluctuating and highly contextual (Goffman, 1963), on the other hand, it is intimately linked to the experiences of persons or groups (Frost, 2011; Herek et al., 2009), and finally, it often escapes verbalization at first glance because it triggers emotions such as shame (Corrigan & Watson, 2002; Goffman, 1963). As a consequence, studying stigma requires a strong engagement with the field. To address our research question and those challenges, our empirical approach relies on an in-depth and inductive qualitative case study.

Early in the data collection process, we became aware that the emerging organizational narrative was necessary for this organization as it navigated competing social evaluations, some supporting the organization and some stigmatizing it, right from the start. We collected the data on the emerging narrative of the organization which became the focus of our case study. We combined a wide range of data sources,

including interviews, observations, and secondary resources produced by the organization and its members over two years. We sought to understand how the organizational narrative does emerge, oscillating and balancing between different (and possibly conflictual) meanings and interpretations. To address our research question, we have collected and analyzed three kinds of primary data. Table 1 provides an overview of the data sources.

Insert Table 1 about here

II.1. Interviews

First, we conducted 27 semi-structured interviews with 3 kinds of participants (10 with volunteers, including 8 interviews with potential future residents of the retirement home, 10 with the founders, and 7 with partner organizations). Most of our interviews were conducted in the native language of the participants, French, which is also the first language of two of the authors. All were transcribed and translated into English to facilitate analysis. Interviews with the founders helped us identify the difficulties the organization faced in presenting its project to external and internal audiences and managing it. Interviews with the volunteers helped us to understand why this project is important to them and how they contribute to the project. Interviews with partner organizations allowed us to understand the views and stress that these organizations had in their engagement with the retirement home.

II.2. Observations

Second, we conducted 30 non-participant observations (72,5 hours). Observations were crucial to understanding the emergence of the organizational narrative in context as it would have been impossible only with semi-structured interviews (Luhman, 2018). We first attended 10 internal workshops (29 hours) dedicated to elaborating the project with volunteers, including potential future residents. Those observations helped us to understand how the organizational narrative was elaborated according to the expectations of internal audience and the potential agreement or divergences among them as the project developed. We also attended 17 internal group discussions where the founders provided to organizational members an update on the retirement project and discussed topics around sexual orientation and/or ageing (34 hours). During those situations, we were able to observe how internal

audience evaluated the housing project and also created social ties around topics that were important for them and that were indirectly related to the project. We also attended one public presentation of the project presented to a broader LGBT audience, which helped us to understand how our organization was evaluated by its more broadly targeted audience (2.5 hours). To complement this perspective, we also attended two additional group discussion about LGBT elders housing solutions held by a different volunteer association of LGBT elders (7 hours).

II.3. Archival data

Third, we collected 31 pieces of archival data. 10 were internal documents dedicating to present the project to potential partners. We finally collected 7 external documents (1 press kit and 5 press releases) and 14 press articles from online newspapers to present the project to the public opinion. As this was an entrepreneurial venture, archival data was not overly abundant. We finally gathered 68 secondary data sources, including press articles (50), scientific articles and reports on LGBT aging (17) and two documentary films (1) in order to understand the empirical context better. Moreover, those documents we were able to collect also included visuals that were important to understand the development of both the project and how the organization presented itself.

III. Data analysis

Our analysis began during data collection and followed common prescriptions for inductive qualitative data analysis (Corley & Gioia, 2004; Zietsma & Lawrence, 2010). We moved iteratively between the data, the emerging themes, and existing theory in two phases, described below. Before presenting them, it is important to note we also combined research memos (Birks, Chapman, & Francis, 2008; Corbin & Strauss, 1990), peer debriefing (Guba, 1981; Lincoln & Guba, 1985), and debriefing with participants as a source of reflexivity (Birks et al., 2008; Corbin & Strauss, 1990) during those two phases. Those combined techniques helped us to organize our inductive reasoning at the beginning of the research process, keeping our research question open to alternative developments based on what we observed in the field.

The first phase was dedicated to understanding the research context. Due to the complexity of stigma and the particularity of LGBT elders' condition and also housing

solutions for elders with which we were not familiar, it was important to engage in some initial data collection. This phase aimed at more closely understanding LGBT elders' stigma, the existing public and private housing solutions for elders in France and more broadly the French cultural context regarding sexual and gender issues. This initial stage began with archival data and some observation. We first read press articles and watched two documentaries on LGBT elders. Once we thought we had a better understanding of the stigma faced by LGBT elders and its impact on their lives, we collected archival material describing organizational projects for LGBT elders taking place in France, but also in other European countries and in US. We especially inventoried existing retirement homes and their different characteristics (e.g., housings types and number, localization, price, ...). We finally attended to a public presentation of our focal project of retirement home and were fortunate to briefly interview some of the attendees and co-founders. Those first elements helped us to better understand why retirement homes for LGBT elders emerge in several developed countries across the world and in our specific context, France.

This first phase then directed us to two intriguing insights that led us to the second phase of analysis. First, the fact that our organization and another similar one that emerged in France in 2013 faced a massive form of criticism from public opinion and potential partners. Second, we realized that the organization used a narrative we felt that was key to gain support from its key internal and external audiences. Based on those two insights, we moved to a second phase where we focused on how our organization used its narrative to navigate the different evaluations of its audiences as it emerged. By openly iterating through the codes and comparing them, we identified recurrent codes that formed 24 1st order categories. These emerged inductively from our primary data composed of semi-structured interviews, observations and the different versions of the narrative of our organization. We finally synthesized them in 14 2nd order categories. 16 of those we related to the actions of our organization associated with the development of its organizational narrative and 8 to internal and external audiences' evaluations of its organizational narrative (see Figure 1 for data structure). Additional data supporting each second-order categories can also be found in Table 2.

Insert Figure 1, Table 2 about here

Chapitre 4. Managing Internal and External Expectations

Our process model describes how an organization serving the stigmatized builds an organizational narrative to navigate between conflicting social evaluations from both their external and internal audiences as these evaluations emerge. The model is summarized in Figure 2 and is organized around the 4 aggregate theoretical dimensions that emerged from our theory building as presented in Figure 1: (a) *Gathering an internal audience*, (b) *External audiences deference*, (c) the resulting *Tensions from audience's evaluations* of the organization, (d) *Balancing the tensions*. The first activity (*Gathering an internal audience*) describes how the organization set up and committed to an internal audience of stigmatized LGBT elders around its project with an organizational narrative reflecting their perceived needs. We then show that this organizational narrative, while supporting the self-esteem of members of these internal audiences, also triggered massive rejection from external audiences when the organization publicly began to look for funding and other forms of material support (*External organizational stigmas*). We saw the main source of rejection was not based on the organization's purpose but rather the way it wanted to achieve its mission. This constrained the organization's ability to respond. We show how understanding of the political context – French Universalism - and to adapt the organizational narrative to conform to those expectations. However, our data shows that this adaptation triggered another rejection from some internal audience (*Internal organizational stigma*), leading the organization to a double source of rejection that threatened it. We finally show the response, how the founders balanced this tension through 3 activities in order to foster a mutual understanding between opposite sets of expectations.

Insert Figure 2 about here

I. Gathering an internal audience

“It's important to grow old surrounded by other LGBT and gay-friendly people, in order to feel safe and living in peace, without having to constantly answer inappropriate questions or having to explain "who I am...". With this project, we can finally speak about our future”.

Volunteer n°1

The first challenge faced by the organization during its emergence was to gather an internal audience (i.e. including its founders and members) around its project of a retirement home dedicated to LGBT elders. To do so, we found that the organization built an organizational narrative at the same time it emerged. We identified 4 steps where the organizational narrative played a crucial role: (1) raising awareness of the presence of stigma, (2) building a cause, (3) selecting an organizational response to the stigma, and (4) federating members around the organizational response. Each step symmetrically reflects a particular moment of the organizational development and its narrative, where each step includes the former ones as a Russian doll.

I.1. Raising the awareness of an individual stigma

The idea of creating an organization to fight against the stigma of LGBT elders was not self-evident for the founder. It came to his mind gradually it came through different personal, associative and then professional experiences until he had “a click” after he reads a document realized by a conglomerate of LGBT French associations. Those experiences made him fully aware of the stigma and convinced him that he has to “*do something for them*” (the founder). It all starts with the fact he is not heterosexual. This has made him aware of the stigma of LGBT people and its potential harmful effects (1st order category A). Even though he did not experience much stigmatization personally, he confessed to us that he “*never came out of the closet at work*” (the founder) for instance. He added:

Homophobia is a real turn-off for me because I didn't choose to be gay. Why so much hatred? [Silence]. As a result, it triggered anger. Yet I am not an angry person. I can be a bloodthirsty guy, but I don't like conflict in general.

The founder

This anger against sexual stigma gave to the founder “a strong energy to make something against this stigma” (the founder) (1st order category B). He first started to volunteer for an association that offers housing solutions to isolated and vulnerable HIV-positive people, the majority of whom are LGBT. This experience helped him to better figure out the potential negative consequences of the sexual stigma in the case of LGBT HIV+ individuals. He also discovered the existence of housing solutions for stigmatized groups. The question of aging occurred when he talked with his “gay buddies” about it. This led them to ask themselves: “How are we going to grow old as we – as gays – we don’t have children? So, we don’t have a caregiver. Who’s gonna take care of us?”. The founder also added: “For now, I’m 48. I can defend myself. Later, when I’m old and become a vulnerable person, it will be different...”. This led him to a second associative experience in a publicly funded nursing home. This experience was crucial because he realized that sexuality of LGBT elders constitutes a taboo topic in those places.

“I began to see the other side of retirement homes when I volunteered in a palliative care unit for Alzheimer’s patients. [...] I realized that it is very difficult to talk about homosexuality in this kind of environment. That’s why LGBT elders have invented double lives for themselves and made themselves invisible in those places.”

The founder

This emerging awareness of the stigma of LGBT elders convinced him to make an important career change. After holding several management positions in the telecommunications sector for 20 years, he decided to move to a position of a director of a publicly funded nursing home. This 4-year experience confirmed his past observations about the stigma of LGBT elders. Indeed, he observed several stigmatizing behaviors against some residents of the nursing home he was managing. Those attitudes spoiled their self-esteem and ultimately forced them to “stay in the closet” (the founder). During one interview, the founder gave us several examples that “deeply upset” him. One of them was about a new resident. Shortly after this resident arrived in the nursing home, a health care aide entered his room to check that he was comfortable. She kindly asked him who was in the picture next to his bed. At that moment, the resident stammered: “That’s my cousin!”. Few days later, he noted that the resident had removed the photo. However, the resident later confided to the founder that the man in the picture was his partner who died of HIV a few years earlier. At that time, he

was convinced that the stigmatizing situations he punctually observed during his previous professional and associative experiences were recurring for all LGBT elders living in nursing homes. According to him, “*this audience [LGBT elders] is confronted with several simultaneous issues: ageism, social & emotional isolation, LGBT-phobia, ‘serophobia’ for those concerned with HIV, fear of rejection of their identity. That is stigmatization due to their sexual orientation and their age*” (the founder). This convinced him that he had to “*do something*” (the founder) for LGBT elders.

We saw that the more the founder was aware of this double stigma and the more likely he was to engage in organizations to fighting it such as becoming the director of a public retirement home ultimately. This was mediated by an evolution of his personal narrative which helped him to make sense of and to resolve a conflict between the stigma he observed and his wish of a world free from any kind of stigmatization based on sexual orientation and/or age. This conflict between part of his personal experiences and broader expectations triggered the elaboration of a new building block in his personal narrative: the desire to fight against the stigmatization of LGBT elders. This block emerged because the founder started to link the small stories of stigmatizing situations based on age and/or sexual orientation he observed and had in memory to one single stigmatized condition (i.e., that of LGBT elders). Those small stories also particularly echoed his own personal narrative as a gay man in his early forties. Moreover, his “gay friends” as the first audience of this building block, which also echoed with their own personal narrative and especially their expectation of “*not going back to the closet*” once they were old (the founder). This positive reception of its narrative building block convinced the founder that he has to do something to address the stigma of LGBT elders. This block progressively became a cause that oriented his future life choices.

Then, the idea of “*doing something for LGBT elders*” (the founder) became central for the founder and led him to take a new radical personal decision. He left his position as director of a nursing home in order to launch his own project to address the stigma of LGBT elders.

I.2. Building up a cause

This shift forced him to think about a project and to publicize it beyond himself or his closed ones. However, he did not still have a clear idea about what he wanted at

the beginning because there were almost no organizations in France focusing on LGBT elders' issues. First, he wanted to know if such an organization could generate enthusiasm among LGBT elders in France and meet some of their expectations and if other people would be willing to join his project to help him. In order to catch their attention, he first needed to prove the reality of the stigma that LGBT elders faced. In other words, he wanted to show that the stigmatizing situations he observed during his previous professional and associative experiences were widely shared among LGBT elders. To do so, he drew on entrepreneurship methods to write up "*a pitch deck*" (the founder) (1st order category C), that was a short and formal presentation of its project aimed at selling the project to different audiences in a convincing way. According to him, the pitch deck aimed at "*telling and explaining why this project is important for LGBT elders*" (the founder). As we have seen for ourselves, the first version of the pitch was composed of 3 different sections: his personal presentation (especially as a former public retirement home director), a description of issues and expectations of LGBT elders, and different possible organizational responses. He did two things to elaborate a first version of this pitch. On the one hand, he decided to inventory the common struggles faced by the LGBT elders in France (e.g., social isolation, psychological vulnerability, ...). As there was almost no information on this topic in France, he relied on studies and reports published by researchers in medical sciences, associations and public institutions, coming from different countries. For instance, he pointed out in the pitch that "*65% of LGBT elders live alone*" from a Canadian public report to justify that this group faces social isolation that needs to be addressed. He also pointed out that LGBT elders are "*2 to 7 times more likely to commit suicide*" in order to justify that this population faces psychological vulnerability that needed to be addressed as well. He also realized a short online questionnaire towards few LGBT elders in order to test those quantitative facts coming from other countries and his personal observations in public retirement homes. The results confirmed it. Those elements helped him to justify that these people were not properly considered in the French society and to conceptualize generic expectations for this group such as "*the need of a caring space for aging*" (the pitch). On the other hand, the founder finally translated this argument into a metaphorical language in the pitch in order to make this stigmatized condition of LGBT elders more meaningful for audiences. For instance, he called this group "*the invisible ones*" (*Les invisibles*), arguing that they constitute a "*blind spot for the French public institutions and public opinion*" because of its stigma.

This was expressed in the pitch as followed:

Today, there is a lack of a safe environment for LGBT elders who are hidden, who have made themselves invisible. The bet we are making – as an organization – is that those invisible people realize that something is happening for LGBT elders. [...] We dream of getting them to say, 'Ah, there's something for us'. [...] We seek to establish contact with them in order to help them better live their aging process and bring back self-esteem.

Pitch of the organization

Moreover, this pitch helped him to recruit 3 co-founders (1st order category D). One of them explained to us how the pitch elaborated by the founder reverberated with his own experience and led him to commit to the project:

When the founder presented the project to me I got an impulse... Because – if we do a little counter psychoanalysis – I think I suffered from the ostracism of my family. I lost a lot of family relations throughout my life, especially at the time of legalization of gay marriage in France, around 2013. The summer before, I also had been verbally abused on a beach. All those events came to the surface.

Co-founder n°3

Finally, the founders decided to create a non-profit organization to “*do something for LGBT elders*”. However, their organization was a hollow shell. This first effort led them to identify a project as we will see in the following section.

This stage shows that the elaboration of the organizational narrative took an important new step. The pitch-oriented thinking he picked up from entrepreneurship methods structured this process and its outcome (i.e. the pitch). In other words, narrative elaboration became not only a spontaneous way to make sense of chaotic events but a reflexive tool to produce a representation of the project towards audiences for some purposes such as recruiting co-founders. We saw it helped to both connect with expectations of the targeted audience and to gather some of its members around its project. We can trace the evolution of this purpose by noting the evolution of the content of the narrative. As we have shown previously, it was no longer just a part of the founder’s personal narrative orally used to convince himself and his close gay friends of “*doing something for LGBT elders*” (the founder). Even if his personal experience

was still there, he rather put in the front-end of what it is to be an LGBT elder in France today so as to catch the attention of this audience and their expectations. Combining scientific facts and living metaphors, the organizational narrative was expressing not only his voice but as the collective and virtual voice of the stigmatized in which they can mirror their own individual narrative, identifying them as part of the same audience's experience.

However, the founder was still just planning to "*do something for LGBT elders*" at this point in time as he did not have selected a solution to offer to this audience.

I.3. Selecting an organizational response to the stigma

So, a new question naturally emerged: What was the best response to address the needs of the LGBT elders as a stigmatized group? Consequently, the new founding team started to *identify other similar projects* (1st order category E) addressing the consequences of this stigma. Three kinds of projects were identified and shortlisted: home care dedicated to LGBT elders, corporate consulting about issues faced by LGBT elders in companies, and a retirement home for LGBT elders. They finally thought that creating a LGBT retirement home in France was the most innovative one. As the founder explained: "*We thought this project was important because it provides an intermediate solution between traditional retirement homes and home care services*" (the founder). They took their final decision after they did a lot of research on current retirement homes for LGBT elders abroad to understand what services they offer to their residents and what issues they face or have faced when they established. Most of those projects were based in United-States. The founders also had the opportunity to visit one similar retirement home in Berlin (Germany) for two days, freely discovering the whole building, talking to managers, and taking photos. All the material they collected was crucial. First, because it helped them to imagine in a very concrete way what this kind of project could look like in France. Second and more importantly, because it deeply echoed with past experiences of the original founder as a volunteer in associations and then the director of a retirement home. "*That was exactly what I wanted in France!*" he told us during an interview. Finally, the founders *tested this solution on the targeted stigmatized audience* in France (1st order category F). To do so, they realized a survey by phone. They interviewed about 40 LGBT elders among their personal network in order to understand "*what kind of housing LGBT elders dream about to age, where ... In town? In the country? etc.*" (volunteer n°1). The

results of the survey convinced the founders that the stigmatized audience was interested in the project. They finally organized public meetings in some cities in France in order to present their pitch. The feedback they collected during those meetings also confirmed the attractiveness of their project for LGBT elders. Co-founder n°2 confirmed us that according to the LGBT elders to whom they presented the project, a retirement home would be the best solution to help them fight against their stigma and give back self-esteem: *“The presentations of the project we did helped us to complement our project. But just a little. 98% of the time we saw the same needs, the same answers”* (i.e., housing). For instance, this survey helped to specify in the pitch the ideal location in France and the preferred configuration of apartments (e.g., individual apartments). As one participant at one of these meetings pointed out to us right after the meeting: *“What I find interesting in this project is that it is an environment where we can reconstruct ourselves. It is a family environment, made up of close ones, controlled, and attentive to the other.”* (observation n°2).

Here we see that the organizational narrative elaboration took a new step. The organizational narrative became an instrument to frame a specific organizational solution and then to connect it with specific expectations of the targeted audience. In other words, the narrative became that of an organization that can be recognized and desired by its stigmatized audience during this episode. We observed that the founders added and connected to the description of what it is to be an LGBT elder in their narrative a specified and a named solution to support this group. As we have seen, this was first based on collecting organizational narratives from other similar existing initiatives. Those narratives were crucial for the founders because there were no equivalent projects in France yet. As a consequence, they provided to the founder a ready-made framework to structure his own organizational narrative (i.e., a co-housing project for LGBT elders) that can be attractive for the stigmatized audience. Second, the survey helped to anchor this organizational narrative to the expectations of the local French stigmatized audience's expectations and personal narratives. In that way, the organizational narrative not only fostered recognition of a shared painful past between individual narratives as a "we." It also offered a concrete perspective to those individuals, that of living surrounded and recognized by a community of loved ones.

I.4. Co-constructing the organization with the volunteers

Once an attractive solution for the targeted audience has been selected (i.e., a

retirement home for LGBT elders in France), the founders faced a new challenge: how to be sure that a group of LGBT elders will form the project of living together in France? Anticipating this issue, they decided to *recruit a group of potential future residents* (1st order category G) interested in the solution. They recruited them mainly by advertising within existing LGBT associations, by making presentations of their project, and from their personal networks. Part of the recruitment promise the founders made to the potential future resident was to build up the project with them. Once they formed a group of volunteers, the founders organized *co-construction workshops* (1st order category H). These workshops took place each month and were dedicated to elaborate the specifications of the future retirement home (e.g., common meals, security, maintenance of shared areas, ...) through the volunteers' active participation. Hence, personal expectations of the volunteers became the organizational goals and vice-versa. As co-founder n°2 explained: *“That's not us who design the home but rather the volunteers. They are designing their house. So, they express the way they see the house.”* Volunteer n°1 also elegantly summarized the purpose of those workshops:

It's a collective of people who are exchanging their way, their ideas and their projection of where they want to live in the future, and also the way they imagine how they can age by being in a safe environment and a secure place, not being looked at as a weird person because you're gay or... You know? It's mostly about not returning to the closet.

Volunteer n°1

Each workshop was dedicated to one topic at a time, such as the specifications of the apartments (e.g., surface, equipment, etc.), the criteria to recruit new residents, or the rules of community life. During workshops, the founders systematically encouraged each volunteer to express his or her opinion on the project according to his or her own personal experience and future expectations. At the end of each workshop, the founders wrote down a report they integrated into the pitch of the project. More broadly, those workshops allowed the volunteers to *“create bonds”* (volunteer n°7) between them. The founders regularly organized friendly events right after those workshops where people could share more about themselves together in a comfortable environment. It was very important because in that way, each volunteer was able to *“find his / her place in the project”* (volunteer n°7). Volunteer n°3 pointed out the importance of those workshops for her: *“It is important to collectively ask ourselves why we are doing this project through those workshops. Because it is a common project, we*

need to know each other too. Everyone has their own experiences to share, you know?”.

Volunteer n°3 added:

The people here [members of the organization] are so diverse that you have to be able to talk to each other. For example, between [first name of volunteer n°7] and me, there’s not only a generation, there’s also a world of different experiences! And not only with him. There are other people with whom there’s also a world in the association. Because we don’t have the same personal history. So, we have to create a bond between us. I think it’s good to have events like this to create bonds.

Here, we see that the organizational narrative elaboration took a new step. In addition of linking the expectations of a broad and impersonal audience to a general organizational solution, he became a way of linking the expectations of real persons together among this audience through a specified organizational solution as they co-authored the organizational narrative between them under the facilitation of the founders. Opening the elaboration of the organizational narrative to members of the targeted audience through workshops put the volunteers in a situation where they were not anonymous and passive characters of a broad audience (i.e., LGBT elders) anymore but active ones building a collective project that they can more easily connect with their own personal narratives. This approach led to the formalization of a final version of the organizational narrative, articulating the description of what is to be an LGBT elders to a fully specified organizational solution anchored in the personal narratives of its members.

II. The first tension: Self-esteem standing the test of the cultural context

At this stage, we observed the emergence of a first tension. On the one hand, we noticed the pitch triggered self-esteem among the internal volunteers. On the other hand, as the founders presented it to external audiences in order to raise initial investment funding, they were however surprised to see that most of these audiences stigmatized the project for a reason that they did not expect. This resulted in a tension between positive self-evaluations of its members who felt supported by the organization (i.e., *internal self-esteem*) and negative evaluations by broader audiences who stigmatized it (i.e., *external organizational stigma*). We explain in the following section.

II.1. Internal self-esteem

As the organization developed its pitch, we noticed that *volunteers felt support from the organization* (1st order category T). This feeling of support could be summarized in this claim that is used as a pivot in the organizational narrative and that has been repeated to us by several volunteers in the organization: "*We don't want to go back to the closet!*". It also *opened a new perspective* for the volunteers (1st order category U). This new perspective was confirmed by volunteer n°10 said this project opened a "*new life chapter*" where they can live a "*new life adventure in a loving and caring community*". "*We are building a project where we have a pleasure to be together*" concluded volunteer n°9.

II.2. External organizational stigma

As the founders were federating a group of volunteers, they also realized that they would not have enough personal funds to create their project due to its real estate nature. In order to raise the required funds (i.e., 3 million euros), they started looking for potential partners among external audiences, including both private for-profit (e.g., private equity funds) and public organizations (e.g., city halls, public health institutions, etc.). In that process we noticed the founders used the pitch they partly co-constructed with volunteers to sell their project. However, while their pitch previously helped to gather volunteers, it provoked a great deal of criticism from potential partners when they presented it to them. We identified 2 different organizational stigmas – distinct though related to the stigmas of sexuality and age suffered by the target audience - from those criticisms: the "sexual stigma" and the "ghetto stigma". As we might expect, the first one targeted the fact that the organization addressed LGBT people. In some – but rare – cases, the organization was accused by potential partners of fostering what they consider as deviant sexual practices such as bisexuality or homosexuality.

"We are gonna make a 'giant whorehouse'. That's what we hear. Sometimes. Some people may say: 'Here we are, it's a brothel for old people who will bring in young people and everything because we want to bring in students.'"

Co-founder n°2

However, we noticed this stigma related to the population what the organization was also quite marginal.

In addition, the founders faced more pervasive criticism when they presented their pitch to external audiences. They however did not associate this criticism with a proper form of organization stigma yet. Related to the French cultural context we described in our empirical description, this stigma did not target the fact that the organization was looking for fighting against LGBT elders' stigma – as the first stigma did – but rather how it responded to the stigma of LGBT elders, that is building a retirement home for them outside of traditional retirement homes. In other words, it addressed the fact that an organization dedicates a generic service (i.e., retirement home) to a specific group in the general population (i.e., LGBT elders), considering this constitutes a threat to the French society, including the stigmatized themselves as it would contribute to isolate them more and increase the stigmatization they face due to their age and sexual orientation. We identified 3 equivalent labels used by those critics to evaluate the project of the organization: “ghetto”, “*communautarisme*” or “lack of openness”. Table 3 provides examples of those critics coming from potential partners reacting to the pitch.

Insert Table 3 about here

Our data reveals that this organizational stigma was highly pervasive and potentially harmful for the organization for three reasons. First, we noted this criticism often occurred by *fear of contamination* (1st order category V) among the potential external audiences that would be eventually inclined to support the project. They fear that their own key audiences (e.g., customers, voters, etc.) associate them to an organization they consider as a threat to the society. *"I don't want us to collaborate with a project that can be seen as discriminatory,"* said a manager of a potential partner. The director of one of their potential partners also told to the founder at the time that he was close to raise funds from this organization: *"No, no, don't talk about LGBT seniors. For me it's okay, I'm personally 300% pro-LGBT, but the board members might not accept the project if you say that's only for LGBT elders."* (the founder). One member of another potential partner also pointed out that decision makers of its organization feared its reputation would be negatively affected if they

decided to support this project: *“I think we censored ourselves when we decided whether or not to support this project. I think we were not ready to support this type of project”*. Second, those criticisms were particularly hard to grasp for the founders because these criticisms were grounded on a high level of abstraction and are expressed *“more or less explicitly”* (the founder). *“Sometimes it's said bluntly, sometimes we don't have an answer, but we can feel that it's what's behind it,”* said co-founder n°2. Third and finally, we note that those criticisms were also embraced by some LGBT elders (1st order category W). For instance, the project of the retirement home held by our organization was discussed during two discussion groups we observed in another, differently focused association of LGBT elders. Several of those participants manifested their disagreement with this project, embracing the same criticisms coming from external audiences. One participant explained: *“I would never go to live in a such place... Why not a retirement house for one-legged persons or for cup-and-ball players! LGBT are also partly responsible for creating ghettos in past years. The society has to remain open”*.

The founder clearly expressed this tension between those different evaluations: *“So you see, if you put this house as an exclusive LGBT house, you may be recognized for your commitment by the LGBT community and so you become a target at the same time.”*

We see that the organizational narrative triggered contradictory evaluations between audiences. On the one hand, it was positively evaluated by the members who believed the organization will help them to open a new chapter of their personal narrative, avoiding stigmatization and bringing back their self-esteem because the organizational narrative was tied to their personal narrative of the members of the organizations. On the other hand, it was stigmatized by broader audiences – both including potential partners and part of the targeted audience (i.e., LGBT elders) – who believe the organization was a threat to the society because they based their evaluation on the *French universalism* grand narrative, denying to this project the right of being only dedicated to this population.

III. External audiences' deference: Shaping self-esteem through the cultural context

The founders remained convinced that a retirement home for LGBT elders was

the best solution to protect them from their stigma in France, despite the severe criticism it specifically triggered in this national context we described earlier. However, as they did not have enough financial resources to implement their project without the help of potential partners, they rapidly acknowledged that the evaluation from external audiences will be crucial and that they had to provide justifications to them if they wanted to collect the requested resources while preserving “*the genuine side of the project that is a house to address the issues of LGBT seniors*” (co-founder n°2). This first led them to better understand the criticisms that they progressively interpreted as a specific form of organizational stigma. We call this activity *Understanding the external organizational stigma*. Then, this conceptualization helped them to adapt their pitch to reduce this stigma. We call this activity *Re-labelling the organizational solution*. Finally, the founders found individuals among potential partners to help them to adapt their pitch. We call this activity *Using allies*.

III.1. Understanding the external organizational stigma

As they started to experience massive criticism from potential partners when they pitched their project, the founders understood that they’ll had to provide justifications to hostile audiences to establish their organization. They focused on the “ghetto stigma” that represented most of the criticisms they faced. As we said earlier, we noticed they did not immediately understand it as a specific form of organizational stigma at this moment. For instance, they violently and spontaneously rejected this criticism most of the time when we discuss about it with them during our first interviews. “*We are told: ‘Ah, but yes, but it’s a bit too LGBT’. Yes, but that’s the point. So, don’t tell me to conceal the fact that it’s for LGBT people. That’s the point! I think they have no idea about what it is to be an LGBT.*” the founder said very angrily during one of our first interviews. They also wondered why this project seemed to be rejected in France and not in other countries. However, we noticed that the more we progressed in our investigation, the more the founders began to give us analytical standpoints about the accusations of being a “ghetto” they faced when they presented their pitch to their potential partners, conceptualizing it as a specific form of organizational stigma. First, they sought to *find similar cases* (1st order category I) of this stigma. They rapidly realized that other projects based in France also experienced the same criticisms. For instance, they identified a French private for-profit company that provides rental services to LGBT people. The founders discovered that this

company experienced exactly the same criticism that it led to move to another country for their initial fundraising, before returning to France to commence operations. As the CEO of this company confirmed to us:

"This project of a retirement home for LGBT seniors reminds me of the beginnings of our company. [...] When we met advertisers and investments funds, we saw, uh... they criticized us because we were only targeting LGBT people. [...] As this criticism is something that is less strong in Anglo-Saxon countries, we decided to move to the US to realize our first fund raising."

CEO of a similar company

Those observations led the founders to associate those criticisms to the “French Universalism” cultural values – we described in our empirical context section – they called first “the French mindset” (the founder). To this point, they decided to understand what this expression meant more precisely. In that way, the founders drew on political science knowledge (1st order category J) that would be related to this topic. Firstly, they have read several scientific pieces talking about it. More interestingly, they joined a research-action project in sociology that was focusing on innovative housing solutions in France. As the research project leader stated during an internal meeting we observed: *“We’ll aim to help you to understand why you are described as a ‘ghetto’, why it is not, why your project is important”* (leader of the action-research project). Reading scientific studies and participating to this project helped the founders to explicitly link the criticism of ‘ghetto’ to widely shared cultural values attached to the “French Universalism”.

"All this work by researchers helped us understand a lot of things. In France, ‘communities’ or ‘particularities’ are a frightening concept. We believe that communities are a threat to our republican pact because we are all supposed to be treated equally. Hence, we refuse to favor specific categories of people. We are at a constitutional level here. That’s an idea that is really strong here because that’s our history. Hence, assuming or promoting an LGBT identity as we do is perceived by French people as a threat to this republican pact."

The founder

According to the founders, those values were the basis of a specific form of stigma that targeted their organization. First because they tend to ignore the reality

and the singularity of LGBT elder's unequal and stigmatized condition. Second, because there are exceptions the founders used to point out to justify their theoretical stance. "Retirement homes for Catholics exist in France. However, no one stigmatizes them [unlike us] saying that they are a ghetto!" the founder told us during an interview. He added shortly thereafter: "Look also at the case of migrants. There are dedicated places for them." (the founder). At the end, this novel understanding convinced the founder that hostile audiences accusing the organization of being a "ghetto" were not pointing out a deviance of the project, but that they "simply do not understand the project" (the founder) and stigmatize it because of the cultural values related to the "French Universalism". Thanks to this, they understood they will have to make several changes to their pitch. As co-founder n°1 concluded:

"With all the rejection we get from the potential partners we meet, the 'communautarisme', 'ghetto', and all that... the way we communicate and how do we communicate is important. we must advocate that this isn't a 'ghetto' as people say and that we're not a threat to the Republican order. If not, it won't work. That is my belief."

Co-founder n°1

Here, the founders demonstrated their ability to reinterpret the main criticism their organization faced as an organizational stigma. In other words, they understood it as a stereotyping and devaluating relation between cultural values (i.e., French Universalism) and the core-attribute of their project (i.e., a retirement home dedicated to LGBT elders). Reading scientific studies and being part of a research-action project permitted to them to make explicit those values and make sense of them in the form of cultural meta-narratives that contradicts with the organizational narrative they previously built to sell their project to potential partners among external audiences. Hence, they became able interpret those cultural meta-narratives as the structural roots of the organizational stigma they understood.

This understanding gave discursive resources to the founders that they will later reinvest in their pitch, as the following section shows.

III.2. Re-labelling the organizational solution

Once they understood the "ghetto stigma" they faced, the founders started to adapt the nature of their project to shield from this stigma and its underlying

stereotypes. They decided to put in front of their pitch that their project respected the French cultural values they previously identified as stigmatizing. “*We should be pragmatic. We don’t have to give a stick with which others can beat us*” the founder stated during one interview. To do this, we noticed the founders slightly changed the content of their pitch. First, they started to subtly adapt the labels that were originally used to define their project (i.e., a retirement home for LGBT elders) in their pitch. They redefined the organization in the pitch with *labels that conform to the cultural stereotypes* (1st order category K) that is in our context a solution that would not be exclusive for LGBT elders. The founder confided us that those labels had been chosen as they “*can speak to the common French mindset [...]*”. The founder said: “*We do not promote people just staying with their kind at this moment. If that was the case, we would not be supported by the partners we are looking for, and especially public institutions. [...]*”. For example, they defined the organization as “an affinity project” instead of “a community” as they initially did to define the organization in the pitch, and which triggered the “ghetto stigma”. Besides, they also developed subtle label assemblages. For example, they labeled the project as an “*inclusive and hetero-friendly retirement home that addresses the issues faced by LGBT people*” rather than as an “*LGBT retirement home*” to signal to potential partners that the retirement home will be open to people who not define themselves as LGBT while addressing their specific expectations. Second, the founders put those aspects in front of the pitch. We noticed this activity was not straightforward. Rather, it was the product of a back-and-forth process between new evaluations by the potential partners and *iterative adaptations* (1st order category L) in the pitch. The fact that the retirement home did not exist yet gave them enough flexibility to do this. As an example, the founders regularly tested alternative labels of their organization. As the founder explained us: “*The words we choose for the pitch are very important. For example, we had a lot of discussion about whether the project should be labelled as ‘for senior LGBT people and their friends’ or as ‘hetero-friendly’*”.

Here, the organizational narrative elaboration took a new step. It became a site of pragmatic composition between their organizational narrative and cultural meta-narratives they previously understood (i.e., *French universalism*) and that fueled the organizational stigma arguing that a retirement home dedicated to LGBT elders is a threat to the society. Hence, the founders demonstrated their ability to understand the

cultural meta-narratives and implement them into their organizational narrative to reflect expectations related to the French cultural context.

However, the founders faced another issue that led them to undertake another action along their narrative elaboration. They did not have a direct access to the decision makers in those organizations who hold the ultimate power to validate various forms of support

III.3. Using allies

We noticed the founders were particularly looking for persons inside potential partners who were personally sensible to the topic of LGBT and/or elders' stigma (1st order category M) in order to facilitate the process of selling the pitch to the decision makers. As the founder told us during one interview: *"From now on, we don't waste our time to convince people who think we are making a ghetto"*. Most of the time, those persons were middle managers in potential partners that were situated at the interface between their organization and their external environment such as communication, partnerships, or innovation departments. As one of those persons stated: *"I helped Stéphane to sell his project in my company because I'm an empathetic person and the issues faced by LGBT people touches me. I know I shouldn't say this as I'm supposed to be an outsider but it's a project that I'm personally going to continue to follow."* (ally n°2). Interestingly, all of those persons summarized their role for the project in a similar way. One of them described his role as a *"Trojan Horse"* (ally n°4) while two others described it as *"mediators"* (ally n°1 and n°2) between the retirement home project and the decision makers of their own organization. They did this *"connection"* (the founder) in two ways. On the one hand, they helped the founders to write the content of their pitch *"as a duo"* (ally n°5). (1st order category N). Some of them helped to adapt the structure of the pitch: *"The other day we spent two hours on their pitch, helping them on the messaging: What to say? What shouldn't we say? What is the unfolding of the pitch? That's something we now know how to do [and] we helped them with that"* said ally n°1. They especially helped them to adapt the pitch in line with the activity of *Re-labelling the organizational response* we described in the previous subsection. As ally n°2 said:

"In fact, I urged [first name of the founder] to avoid reducing his project to something that would be only for LGBT people. If it had only been something for LGBT people, I don't think my company could have

supported it.”. As one of them said: “We built the pitch with [first name of the founder] to give it the right angle so that it speaks to the decision-makers. And it did.”

Ally n°3

On the other hand, those persons also became active sellers of the pitch inside their organizations (1st order category N). As one of them stated:

“I think my role was to help them [the organization] to shift mentalities and perspective a bit about the kind of topic it addresses [stigmatization]. We want to make potential partners who may think this project is a ‘ghetto’ aware of the preconceptions they may have about the project. So, they can become interested in the real interesting elements and more in their a priori understanding.”

Ally n°3

Here, the alignment between the organizational narrative and cultural meta-narratives was not only realized by the founders. Indeed, we saw they decided to co-author their organizational narrative not only with volunteers – as we described in the first section of the results – but also with empathetical members of potential partners. Those allies were crucial as they helped the founders to anticipate and to connect with expectations of decision-makers of the potential partners who may share the cultural meta-narratives or who may fear that their own organization would be associated with the stigmatized core-attributed of the retirement home if they support it.

However, this adaptive work to the cultural context (i.e., *external audiences’ deference*) does not totally erase the tensions and can even lead to a contradiction. Indeed, we observed that while external audiences started to approve the new version of the pitch, it reversely started being rejected by part of the internal audience of the organization.

IV. The second tension: External audiences deference standing the test of gathering an internal audience

We observed this led to inverting the initial tension between its external and internal audiences’ expectations instead of resolving it. On the one hand, we noticed the evolution of the pitch towards *external audiences deference* helped the organization

partner with some external audiences that tend to be previously hostile. We call this consequence *External support*. On the other hand, this approach was rejected by part of its internal audience and triggered a conflict among members that weakened the cohesion previously built by the founders with their pitch. We call this consequence *Internal organizational stigma*. We explain both below.

IV.1. External support

We observed that the adaptation of the pitch to the external cultural context effectively triggered new partnerships and resources for the organization (1st order category X).

It is true that the attitude of the partners has changed. Of course, there is still some rejection. I won't say that we have convinced everyone. People still tell us that we are building a ghetto. But now, when I present the project - and I think this is also linked to the way I do it now - I can more easily overcome this apprehension. We even have public institutions that support us now, whereas they rejected us before!

The founder

Moreover and interestingly, some existing potential partners also changed their evaluation of the project (1st order category Y).

IV.2. Internal organizational stigma

Nevertheless, we observed during the internal workshops we attended that some volunteers criticized the attempt of the founders to gain external audiences' acceptance through the pitch. This *contestation of the external audiences deference* (1st order category Z) spans a continuum from a quiet perplexity about it to an overtly and vehement rejection from some volunteers arguing that opening up the project to heterosexual people would be tantamount to perpetuating stigmatization towards sexual minorities. As volunteer n°3 said: "*We don't want to be 'open' [as stated in the new pitch of the project]. We want a home for LGBT people! We discriminate against ourselves if we decide to open the project [to heterosexual people].*" (volunteer n°1). Another volunteer argued for affirming the "*community orientation*" (i.e., a house dedicated to LGBT people) of the project.

"We must assume this community orientation, even if in France we don't have to say so. I'm not afraid to say it. It must exist. We must accept it

rather than saying 'no, no, no, no, ... we are not like that'. We shouldn't always be defensive."

Volunteer n°1

Following this conversation, co-founder n°2 told us as an aside with a hint of bitterness that this rejection by a part of members following the adaptation of the pitch regarding the cultural context was *"really difficult to manage"*. He thought that those members were creating *"a caste"* of protesters within the organization. *"On some topics, some members are dropping the case [...] but on the fact that the retirement home should be open to non-LGBT people, some of them don't accept it. It can't work like that. It doesn't fit, it doesn't fit!"* the founder added. This conflict weakens the cohesion between the members the founders initially built around their project of a retirement home for LGBT elders because this led to a *controversy and conflict between members* about the organization's solution (1st order category AA). For instance, one day that this topic reappeared during an internal workshop, volunteer n°8 overtly said: *"In my opinion, the lack of diversity in this future home is a risk. LGBT DNA is fine, but in my opinion, it is not enough. The project has to be open to other people. That's also what the investors want to see in France."* Hence, initial tension with external audiences was imported inside the organization, among its members. Second, more than an abstract debate around the best way to manage the stigma, this controversy has also weakened the social ties between members that were forged. Finally, this even led some members who were initially strongly committed in the organization to withdraw from it. For example, that was the case of volunteer n°7 who said to us: *"All of those debates... Some of us are extremists. That's why I decided to finally not joining this retirement home."*

Here, we see that the evolution of the organizational narrative to conform to potential partners expectations was rejected by part of the members as it did not play as a desirable extension of their own personal narrative anymore. It encapsulated the meta-narratives related to the cultural context that fueled the rejection of the organization by its external audiences.

Hence, satisfying all expectations at the same time seemed to be an impossible achievement for the founders. We show in the next section how the organization resolved this tension with its pitch.

V. Resolving the tension between internal and external audiences' expectations

Facing this two-leveled tension, the founders realized that the two set of expectations (i.e. a retirement exclusively for LGBT elders or not) were not totally reconcilable at that point. To resolve this contradiction, the founders did 3 things: (a) strategic ambiguity, (b) calling external audiences for hospitality, and (c) calling internal audiences for external audiences' deference.

V.1. Strategic ambiguity

The founder expressed several times the difficulty of managing those conflicting expectations in our face-to-face interviews. During one of the latest, he acknowledged that it was necessary for him to *"play with a certain degree of ambiguity"*. We then decided to try to better understand what he meant by this. We discovered two things. First, drawing on the previous knowledge they accumulated, the founders decided to clearly distinguish and make visible the respective expectations of internal and external audiences in the pitch (1st order category Q). On the one hand, they clearly emphasize that the retirement home will address the specific needs on LGBT elders in line with the first activity of "Gathering an internal audience". On the other hand, they also pointed out that the retirement will be open to others in line with "External audiences' deference".

Insert Figure 1 about here

Secondly, while they keep the same text for each presentation they made of their project whether it is an internal or external audience, we observed the founders started to orally present it differently depending on the audience (1st order category R). As founder n°1 confessed quite late in our data collection process: *"Yes, I have to have a kind double talk. I have no choice. It's not easy but it's necessary. It's true that there's a gap."* For instance, we observed emphasized the *External audiences' deference* when they pitched their project to their potential partners.

"What is interesting in this project is that there is certainly the LGBT+ issue, but not only that. There is the intergenerational aspect which is an

important subject and there is this the "hetero-friendly" side. So, it is not only for LGBT people but also for all those who are kind to the LGBT community."

Partner n°2

On the contrary, when they pitched their project to their members, they emphasized on the first promise of a retirement home that will be dedicated to LGBT elders. For instance, when he faced the internal organizational stigmatization coming from some volunteers, the founder argued: *"Of course it will be a house dedicated to LGBT! Even if we say that it's open to heterosexual publicly, I don't think they would like to join the house in any case"* deliberately relativizing the fact they've written in their pitch at that time that there will be a room for non-LGBT people.

Confronted with this contradiction, the founders adapted their organizational narrative as a tool of pragmatic assemblage between those two poles of initially opposite expectations. That is a retirement home serving the specific expectations of LGBT elders on the one hand and the will of seeing this retirement home to be non-exclusive for LGBT elders on the other hand. This way, each audience could see in the organizational narrative what they wanted to see explicitly. In addition, the founders introduced a gap between the written organizational narrative and its oral presentations according to the audience they presented to. Only one written organizational narrative was presented to all audiences but we noticed the founders made two slightly different interpretations of the narrative depending on to which audience they presented it in order to manage stigmatization both coming from outside and inside the organization.

However, maintaining the ambiguity around what the organization was not sufficient. Indeed, we observed the persistence of the internal and external stigmas against the organization. Audiences always ask for clarification about the true nature of the organization and some of them suspected it of playing a double game. Hence, the founders continued to actively work in order to reduce this residual tension through two new activities oriented towards volunteers and towards potential partners aimed at reconcile their different set of expectations *"with pedagogy"* (the founder) so that *"each one makes a step towards the other"* (co-founder n°2).

V.2. Calling for external audience's hospitality

First, the founders wanted to “*kill the controversy*” (the founder) that emerged among members inside the organization after they changed their pitch to conform to the local cultural French context. They considered that some volunteers should be “*more reasonable and less individualistic*” (the founder). To do so, they systematically emphasized the importance of the organization to respect the values embedded in its context during each internal workshop (1st order category O). They especially pointed out that the project could not exist without the support and funds from external audiences and that it will not be possible as long as those audiences think the project is a “ghetto” and constitutes a threat to the social order. But repeating this was not sufficient to erase contestation. The founders wanted the volunteers to “*come out of their bubble*” (the founder). To do so, they committed in sharing with them the knowledge (1st order category O) they developed when they faced the “ghetto stigma” from external audiences. As an example, they organized debates about the cultural context where they invited lawyer and researchers to debate and respond to volunteers’ rejection of *external audiences’ deference*. For instance, one of those debates dedicated to French universalism was entitled: “Ghetto, communautarism, what are the implications for [retirement home project’s name]?”. Even if some volunteers felt a bit overwhelmed by those questions – “*that is too much philosophical!*” volunteer n°6 said – we noticed most finally opened to participate to those debates. This helped volunteers then to realize why this topic was a serious threat for the survival of the organization and why it had become a topic of conflict between them that threatened to weaken their cohesion. As one of them argued during a workshop in front of others: “*I agree with [the founder’s first name]. We need to make a case. It’s really the LGBT aspect, I mean the “ghetto” thing... that I had the hardest time contesting when I speak about the project around me.*” (volunteer n°4). While those discussions presented “*the risk to add fuel to the fire*” (the founder) and ruin the efforts of the founders to balance expectations we described earlier, we noticed they reversely strengthen the cohesion between volunteers. In order to organize this discussion, the founders finally proposed to the volunteers to *participate in the research-action project* we mentioned earlier and that was about co-housing solutions in France (1st order category P).

Here, the organizational narrative was not only a site where new expectations were embedded but a site where the contradiction between expectations was discussed

in a reflexive way. The accumulated knowledge about organizational stigma was no longer limited to the founders but it spread to all members of the stigmatized organization. As a result, volunteers were no longer just naively defending the expectations they embedded from their personal narrative in the organizational narrative. They became able to understand why the founders had given space to the perspective of the key external audiences in the organizational narrative.

V.3. Calling for external hospitality

Facing the potential persistence of the “ghetto stigma”, the founders understood that it was essential to “*take the time*” to better explain the project to key external audiences as they did with volunteers. Indeed, they thought it was also important for external audiences to be more aware of the reality of the individual backgrounds of internal audiences to “*avoid stereotyping and prejudice*” (the founder) and “*make them finally understand*” (co-founder n°2). They especially considered it was important to “*show more explicitly than [we] they did*” the vulnerability of the internal audience to the key external audiences. The founders especially realized that broad and impersonal presentation of LGBT elders they presented in their pitch (cf. *Building up a cause* above) was not sufficient to convince potential partners. In that perspective, they decided to implement in their pitch some snippets of the life of their LGBT elders volunteers (1st order category O). Those included verbatim and were often complemented with visuals as the Figure 2 shows.

Insert Figure 2 about here

This approach was intended to make the project “*more human*” (a co-founder), showing that LGBT elders’ stigma is not a chimera but a harmful condition that is experienced by “real people in real situations”. As co-founder n°2 said:

“We understood the portraits of volunteers that we put in our presentation are very important for our different interlocutors. It shows them that there are real people behind it, who have their own words. Their words are more powerful than ours [founders]. This is the way we can really show that this project is of general interest. [...]”

Secondly, the founders not only changed the content of the organizational narrative but the way they presented it to external audiences. They showed a more distant and *empathetical attitude* (1st order category P) when they faced organizational stigma from external audiences and mainly from potential partners. As the founder said:

Before, well, I used to react violently when the question [of communitarianism] came up. ...] Now, I've been saying for six months, 'Okay, you're telling me it's a ghetto. I can understand it can be a ghetto, because you can tell that people choosing to live among themselves can be weird. In fact, I'm going to try to show you what we do is not a ghetto. Then, now, if you think it's a ghetto, it's yours, and that's okay if we disagree.'. [...] When you say that, when you say it without being aggressive, then people say: 'Ok, the guy he's right, and he's not trying to convince.'."

Here we see that the organizational narrative complements the cultural meta-narratives related to the French Universalism with singular individual narratives of the volunteers of the organization.

Here again, reconciliation between expectations was not straightforward. As the founder mentioned at the end of an interview: "*The process of understanding, it is extremely long. [...] The look changes over time, because people are made aware of looking at a difference.*".

Chapitre V. Discussion

Research on organizational stigma attempts to explain how an established organization can survive and even thrive despite the stigmatizing attribute(s) it carries. Focusing on how stigmatized organizations balanced the contradictory expectations from their internal and external audience during this process in one specific cultural context, we think our study broadly responds to recent calls for being “more sensitive and inclusive toward whom, how, and where organizational stigma is managed” (Jensen & Sandström, 2015, p. 215; see also Thomson, 2018). To answer this question, we drew on an in-depth case-study of the creation of a retirement home dedicated to LGBT elders in France that had to navigate those two sets of expectations. From our case analysis, we argue our research bear four implications for the existing literature by illuminating (1) how stigmatized organizations moved from a tensional polyphony of evaluations across its audiences to *multivocality* in order to navigate this tension, (2) that stigma management at the organizational level is culturally embedded, (3) how organizational narratives constitute strategic tools to face conflicting expectations from key audiences and finally (4) how the stigmatized can be reflexive regarding the cultural context where their organizational attempts to manage their stigma take place.

I. Balancing Conflicting Expectations from Audiences: Moving from Polyphony to Multivocality

Firstly, we think our study advances knowledge on how stigmatized organizations navigate the multiple, changing and contradictory evaluations of their different audiences (Helms et al., 2019). Because this polyphony makes more difficult for them to “deflate attention from stigma, isolate stigmatizers and demonstrate service to society” (Hampel & Tracey, 2016, p. 16), the way they present themselves often becomes crucial for their survival. Considering the dynamics of evaluations between key external audiences and internal audiences, our case reveals how stigmatized organizations face a such conflicting polyphony of evaluations and how they attempt to manage it. We show stigmatized organizations use and combine in time presentation strategies not only towards their external audiences who may stigmatize them but also towards their internal audiences (Helms & Patterson, 2014; Tracey & Phillips, 2016). To make our argument clear, this polyphony exists not because there is no truth about

what the organization is. It exists because there are different truths on this question depending on the point of view from which the organization is evaluated, like if they were looking at the same picture but in different ways. Our case shows this polyphony occurs at two levels. First, it may occur between internal and external audiences. On the one hand, our focal organization triggered positive evaluations from members of its internal audience, gathering its members around its purpose (i.e., a retirement home dedicated to LGBT elders) when “affirming” it (DeJordy, 2008; Goffman, 1963) with its organizational narrative. Reversely, the organization was stigmatized by its key external audiences (e.g., potential partners) who accused it of marginalizing more its internal audience from the rest of society. On the other hand, when the organization adapted its organizational narrative to only conform to external audience’s expectations (i.e., a retirement home open to non-LGBT elders), part of its internal audience wanted the organization to “remains the same”, accusing it of betraying its primary mission (Hudson, 2008, p. 256). Second, our case confirms this polyphony can be found not only across but also within audiences (Sutton & Callahan, 1987; Tracey & Phillips, 2016). This can be a weakness as it can triggers tensions among individual members of one audience the organization tries to gather, especially when it’s internal audience. Indeed, attempts of our organization to adapt its organizational narrative in order to manage its stigma coming from its external audiences triggered tensions among members of this audience. Some of them started to disidentify with the organization (Elsbach & Bhattacharya, 2001) while some others ultimately left it (Sutton & Callahan, 1987; Tracey & Phillips, 2016). This empirical evidence indicates that different evaluations and conflicts can arise not only between the staff of the organization and its members (see Tracey & Phillips, 2016) but also among them who may disagree with the way the organization adapts its presentation to manage its stigma. [Interpretation] However, we also point out that polyphony among audiences can also be an advantage to the stigmatized organization. This is especially the case with external audiences as it provides opportunity for the organization to find allies among them who may help them to change the negative evaluations of broader external audiences.

Our case also allows us to go beyond the description of the multiple audience’s evaluations and the emergence of tensions between and among them. While this polyphony places stigmatized organizations in a very precarious position, they are sometimes able to master it. We describe how they moved from polyphony to

multivocality we conceptualize from our results as the ability of providing a presentation that subsumes expectations of audiences, not into consensus, but into an alignment that is sufficient for the cohabitation of those diverse expectations. Our data point out the role of strategic ambiguity and mediation in the organizational narrative. We show that stigmatized organizations may use ambiguity in their presentation to establish themselves and to survive despite the conflicting evaluations between their internal and external audiences. It extends the traditional opposition between the two typical presentation strategies of “affirming” (Goffman, 1963) and “passing” that is pretending to be something else (Elsbach & Sutton, 1992; Sutton & Callahan, 1987). Ambiguity consists in strategically addressing each audience’s expectations with one specific attribute. the plurality of possible evaluations of organizational actions when different audiences recontextualized the organizational narrative according their own expectations. That is being multiple possible things at the same time. in that way the organization appears acceptable enough for each audience to not totally reject it even if it does not fully agree with other messages or feel that something is hidden. For example, the founders of our focal organization finally asserted in its organizational narrative that it will be a retirement home for LGBT elders as its internal audiences expected but that it will not be reserved exclusively to them as its external audiences expected. In other words, the founders isolate the multiple possible conflicting expectations and then integrate them in one single narrative that generated and maintained an advantageous degree of ambiguity on what the organization really was in the eyes of its different audiences. It allows divergent evaluations to coexist, enabling them to pursue what may be conflicting expectations. Hence, our organization is no longer forced to either affirm what it is (e.g., a home for LGBT elders) or pretend that it is not what it is (e.g. a home that is not for LGBT elders), but can be several things at once and thus diminish the possibility of being reduced to one thing by one or several of its key audiences whether it was internal or external. Then and finally, we identify the role of mediation that helps the organization to avoid essentialization from its audiences to one of its attributes. The first mediation is oriented towards external audiences. It convinced them the organization plays a role for society (see Hampel & Tracey, 2016) and to vicariously explore new ways to evaluate actions and characters (Ricoeur, 2012). The second one is “moral mediation” oriented towards internal audiences and consist in explaining the reason for organizational stigma. This double

mediation ultimately allows each audience to evaluate the organization with the eyes of the other.

We identified one mechanism that helped to control this limit of ambiguity. Our case shows while our organization kept the same – but evolutive – written version of its narrative and faced the aforementioned tension during its emergence, its founders started to differentiate between the written and the told narrative according to which audience they present it. On the one hand, it reduces the gap of understanding at a distance induced by the back and forth between reading and writing the text itself. On the other hand, it gives them more flexibility to add more ambiguity.

II. The Cultural Embeddedness of Stigma Management

Studies showed that practices, meaning and outcome of stigma differ depending on the cultural context where this process takes place (Yang et al., 2007). Though most studies on organizational stigma took place on Anglophone cultural contexts, the idiosyncrasy of the French context shows that the cultural contexts where organizations operate are not neutral. Cultural contexts can not only trigger specific kinds of organizational stigmas. They can also influence the way the organization respond to it in return. On the one hand, our case led us to identify what we called the “ghetto stigma” that is related to French cultural meta-narratives. Targeting the form of our organization (i.e., a house for LGBT elders), this stigma is related to the French cultural context because equivalent organizational forms that already exist in US or Germany and that serves as reference for the founders of our organization (i.e., a house for LGBT elders) do not suffer from such “ghetto stigma”. As those organizational forms based on affirmative management strategies (because the stigmatized attribute is made explicitly visible) were not stigmatized in US or Germany, it reversely triggered an additional source of organizational stigma in France (i.e., “ghetto stigma”). In other words, the stigma management solution that worked in other contexts did not work in the French context. This also points out the specific role of national level of culture. Those "national repertoires of evaluation" (Lamont & Thévenot, 2010) provide shared cultural evaluation frameworks that discriminate between proper and improper ways of building relationships with others at the societal level (e.g., avoiding any form of distinctiveness in the public space in France). On the other hand, and by implication, this cultural context influences the way organizational can manage its stigma

management. Of course, even though they are dominant, those national level are not hegemonic as pointed out by the heterogeneity of audience's evaluations. The various evaluations across audiences, whether they considered our organization a "shelter" or as a "ghetto" reflects this.

III. Organizational Narratives Emergence under Conflicting Audiences Evaluations

Our unique case shows that narratives are a way for organizations to negotiate the meaning of their actions in relation to their internal and external audiences as they are establishing. Our research makes three contributions in that way.

We follow previous studies showing that an organizational narrative is a subtle composition of different pieces of discourses that provides an overall direction and help an organization to navigate its different audience's expectations (Abolafia, 2010; Fenton & Langley, 2011; Vaara et al., 2016). Unlike previous studies, we show that such a "narrative infrastructure" (Deuten & Rip, 2000, p. 69) emerges at the intersection of internal and external audience's expectations and that each is located at a specific narrative level (Fenton & Langley, 2011; Loseke, 2007): (a) from the individual to the organizational level through an *inner voice* as the organization tries to anchor the individual narratives of its members with its purpose (Brown, 1985; Wry, Lounsbury, & Glynn, 2011) and (b) from the organizational to the societal level through an *outer voice* as the organization tries to anchor its purpose to the dominant meta narratives of its cultural context in order to be accepted by key external audiences such as potential partners who hold critical resources the organization needs. Simply put, we show how organizational narratives helps organizations to express and articulate the multiple voices between their individual members (i.e., from multiple and fragmented "I" to a "We") and of the broader cultural context where they operate (i.e., from a "We" to a "One"), each representing a specific – and partly incommensurable – standpoint from which to evaluate the organization.

On the one hand, we show how organizational narratives foster not only the maintenance (Myrsiades, 1987) or the evolution (Chreim, 2005) but also the emergence of new groups where individuals that are isolated are suddenly shown to be the most collective, taking the fabric of well-ordered narratives of established communities such as families, professions, organizations or nations. We reveal this comes as the

organization provides a typical description of an internal audiences. This *inner voice* (i.e. a “We”) is elaborated by “abduction” (Abolafia, 2010, p. 349) through the aggregation of individual narratives and it focuses on satisfying fundamental life expectations of the organizational members like health, social recognition, or friendship. In our case, those goals could be labelled as living without stigmatization and making new LGBT friends. As a result, the purpose of the organization to its members’ individual narratives but also to fosters social ties between them. In that way, each member becomes a spokesperson of the organization and the organization is part of their individual narrative. We however show this coupling is a delicate balance the reason of individual members of the organization is not totally bounded to and by the organizational narrative most of the time (Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008). For example, we show their reason can be unbounded by the evaluations of external audiences of the organizational narrative who can incite them more or less deliberately to untie their personal narrative to the organizational narrative and voicing as outsiders.

On the other hand, as most organizations need external resources such as funds or social recognition, they need to add to their inner voice what we call an *outer voice*. However, wider external audiences can never totally share subjective stock of experiences encapsulated in its inner voice. Studying organizational narrative elaboration under the condition of stigma particularly highlights the influence of broader meta-narratives in the evaluation of organizations. Meta-narratives are “templates” (Stapleton & Wilson, 2017, p. 61) or “blueprints” (Andrews, 2002, p. 1) that embed widely shared cultural expectations through which a large spectrum of individuals implicitly anticipates and understand other forms of narratives including individual and organizational narratives that emerge and circulate in a specific society (Bamberg, 2004; Gergen & Gergen, 1988; Zilber, Tuval-Mashiach, & Lieblich, 2008). For instance, Mayberry (2006) showed social services spawned from public policies for vulnerable youth reflect dominant meta-narratives about the youth described as gravely troubled. Our case shows those meta-narratives also played as stereotypes. Those stereotypes can lead key external audiences such as potential partners to agree or reject organizational narrative and then influence the attributes of the organization. In our case, it was clear those who “do not know what it is to be an LGBT” (the founder) tended to miss the true purpose of the organization and to stigmatize it at the first time. They tended to interpret the narrative of our focal organization as a

counter-narrative that contradicts with the French dominant cultural meta-narrative(s) (Andrews, 2002; Boje, Svane, & Gergerich, 2016; Zilber, 2007). This points that organizational narratives are not evaluated from an ahistorical point of view but from the broader cultural environment where organizations are nested (Bruner, 1991; Dawson & Buchanan, 2005).

Finally, we show organizational narrative may benefit from a specific narrative technique when inner and outer voices seem incompatible. Our case highlights that the inherent inter-subjective aspect of narrative evaluation and elaboration (Ricoeur, 2012) can become a specific narrative writing technique involving both internal and external audiences in the elaboration of the organizational narrative not only as readers (Elsbach & Kramer, 2003) but also as authors through acts such as correcting, clarifying, and disagreeing. A large spectrum of audiences including the broad stigmatized audience, organizational members, and key external audiences such as potential partners were directly involved in the elaboration of the organizational narrative and were able to manage the storylines as they elaborated, thus framing them into something they can mutually agree to move forward with. Hence, each of those audiences can represent and express its own expectations in the organizational narrative more directly than through the unilateral perspective of the founders. In our case, we saw the founders organized specific workshops where each audience can debate the former versions of the narrative and put its expectations. In doing so, the founders shared and opened their authorial authority upon the organizational narrative writing to the perspective of other audiences. In that way, we organizational narratives may truly become “*a viable instrument for cultural negotiation*” (Bruner, 1991, p. 17).

IV. How Organizations Can Make the Stigmatized Critical

Even if the vast majority of research on individual level stigma has tended to describe the stigmatized as victims and powerless agents because of focusing on the negative consequences of stigma on physical and mental health at individual level (Fine & Asch, 1988; Link & Phelan, 2001), a few other pointed out the stigmatized may be able to ultimately trigger positive implications from the negative consequences of their stigma (see Eriksson, 2019; Frost, 2011). We also contribute to the emerging literature that emphasizes the potential positive implications of stigmatization for individuals (see Eriksson, 2019; Frost, 2011) but and organizations (Paetzold et al., 2008; Tracey

& Phillips, 2016). We complement this line of research highlighting the organizational processes of stigma management. Organizations aiming at managing a stigma are particularly interesting because they depict the circumstances under which stigma management can have both positive implications for the stigmatized and the different audiences who may stigmatize them. In other words, they depict how the stigmatized become “agents for changing how their environments view and treat them” (Helms & Patterson, 2014, p. 1481; see also Hudson & Okhuysen, 2009).

First, we showed those organizations are crucial to trigger such positive implications for the stigmatized individuals because they provide them reflexive and mobilization capabilities, helping them to better understand and face the world where they live in, shedding a light on dark sides of society (Goffman, 1963). On the one hand, those organizations play a crucial role to help the stigmatized to identify as a new group (Link, Struening, Rahav, Phelan, & Nuttbrock, 1997), including their members when they offer them to gather in some place such as men’s bathhouses (Hudson & Okhuysen, 2009), “separatist” lesbian organizations that emerged in the early 1970s in United-States and then in Europe (Valentine, 2002), or Beguine convents for single women that developed in Western Europe from the 12th century onwards (Nagelsmit, 2008). On the other hand, organizations supporting the stigmatized are important for the stigmatized because they help them to positively identify themselves as members of a group and to create new social ties (Link et al., 1997), which would not have been possible or more difficult without them. We saw part of the organizational narrative of our organization provided a well-documented description of “what it is to be a LGBT” that triggered self-identification from the stigmatized audience in turn. This also confirms that narratives can help stigmatized individuals to combat negative consequences of the internalization of stigma such as self-deprecation or guilt (Chung & Slater, 2013; Kondrat & Teater, 2009) and enhance new and positive interpretations of their self (Gergen & Gergen, 2006; Yanos, Roe, & Lysaker, 2011).

On the other hand, and more importantly, organizations supporting the stigmatized are also crucial because they help the stigmatized to individually and collectively understand the underlying mechanisms of stigma, and thus to put it into perspective (see also Tracey & Phillips, 2016). In other words, they provide them the opportunity to not only identify as a group, but also to unpack and challenge the

structural roots of the stigma that targets them or their organizations they affiliate with (Frost, 2011; Unger, 2000) leading them to ask deeper questions such as “why our organization exists?” or “does it address properly the stigma?” (see also Tracey & Phillips, 2016). For example, the fact that potential partners of our focal organization stigmatized it for planning to build a retirement home dedicated to LGBT elders led its members to deepen their reflection together on topics such like "what does LGBT mean?" and "are sexual or gender attributes a relevant criterion for living together?". Once they start to gather through organizations (Crocker & Major, 1989), internal audience started to challenge external audience’s expectations to stigmatizing cultural stereotypes instead of a deviant attribute of their group. We especially pointed out that scientific knowledge (e.g., ranging from using statistics to participating to research-action projects) constitutes a crucial discursive resource in that process. It provided them discursive resources to fight against the stigma at individual level. At the end, what was initially perceived as an obstacle becomes an opportunity for critical thinking (Eriksson, 2019). Those organizations constitute social laboratories that help the stigmatized to bring back their self-esteem which often implies creating new forms of lives that tend to contradict with established cultural expectations that trigger their stigmatization.

Second, we also show that organizations serving the stigmatized may have positive implications for those non-stigmatized audiences Goffman calls the “normals”. By making stigma visible, it produces a positive conflictuality because it also gives to those audiences the opportunity to recontextualize and change their potential stereotypes (Helms & Patterson, 2014). In our case, putting fragments of the personal narratives of the stigmatized in the narrative of the organization (i.e., what we called “calling for hospitality”) was crucial. Showing to external audiences the various negative consequences of LGBT elder’s stigma, it created an “emotional connection” (Lashley & Pollock, 2019, p. 1) with external audiences that show them how their stereotypes limit their tact and tolerance, even if they still disagree with the organizational solution.

VI. Limitations and future research

Our study has several limitations that offer opportunities for further research. First, we focused on organizations serving stigmatized individuals. We think broadening to other type of stigmatized organizations may be interesting to expand the

research question. Second, our unique case revealed cultural contexts trigger specific kinds of organizational stigmas that influence the way the organization respond to it in return. We think it can be interesting to undertake a comparative study in order the variety of across organizational stigma management strategies across different cultural contexts. For instance, it would be interesting to understand how LGBT elders' retirement homes also deal with potential stigma in United-States and comparing this with France. Third, it would be interesting to focus on organization serving the stigmatized in itself as agents of social change to better highlight the specific role those organizations play in broader stigma management processes across different levels of analysis. This responds to the call of having a better understanding of the structural and institutional roots of stigma (see Tyler & Slater, 2018).

Chapitre 6. Conclusion

We think our case of creation of a retirement for LGBT elders under the condition of stigma can also provide broader insights for other forms of organizations. We think it is especially true for new ventures who does not often have sufficient resources as they did not establish yet. We think it is especially true in the context of new ventures who promote radical and possible controversial social changes such. We argue those organizations may take advantage of ambiguity to undertake those changes, that is pretending of being multiple things according which audiences they are addressing for some purpose. Moreover, taking the perspective of both internal and external audiences also shows that they are linked but their balance is fragile.

Appendixes

Figure 1
Data Structure

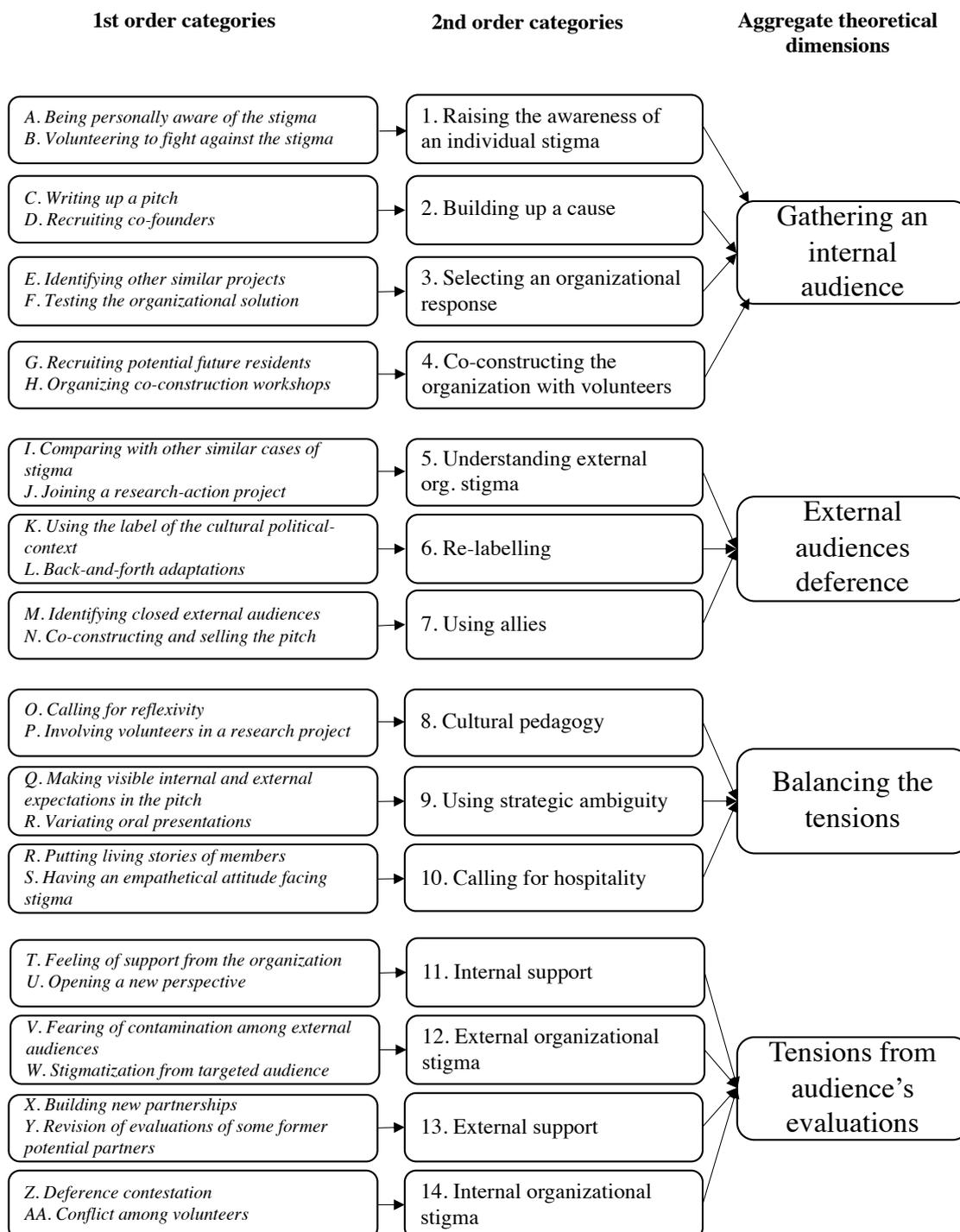


Table 1
Primary Data Sources and Application

Source of data	Type of data	Application
Semi-structured interviews	Volunteers of the organization (10)	Understanding the empirical context and how the internal audience evaluate the organizational narrative
	Founders of the organization (10)	Understanding the empirical context and how they built the organizational narrative
	Partners of the organization (7)	Understanding how external audiences evaluate the organizational narrative
Non-participant observations	Internal workshops (10 ; 29 hours)	Understanding how members of the internal audience build the organizational narrative with the founders
	Internal groups of discussion (15 ; 34 hours)	Understanding the empirical context and how the internal audience evaluate the organizational narrative
	Public presentation of the project (1 ; 2,5 hours)	Understanding how the the targeted audience evaluates the organizational narrative
	Groups of discussion of another organization of LGBT elders (2 ; 7 hours)	Understanding how our organization is evaluated by other members of the stigmatized audiences it targets (i.e. LGBT elders)
Archival data	Internal documents (10)	Understanding the content of the organizational narrative and its evolutions through time
	External document (7)	
	Press articles (14)	

Table 2

Additional supporting data for each second-order theme

2 nd order categories	Illustrative quotations (translated - in English)
1. Raising awareness of an individual stigma	<p>"Stéphane [the founder] has been director of an EHPAD for three years and got totally... well, almost burned out with that. He especially realized that gay, old gay or lesbian or LGBT was not part of the picture or not taken... taken care of. [...] And I also realized that it's definitely not the right spots for LGBT crowd to be taken care of. [...] So then he started to gather a team [...] and now we were four associates" (co-founder n°3)</p> <p>"Certainly, I had been thinking on a personal basis with some buddies: 'But how are we going to get old? [...] We [homosexuals] have no children, so we have no caregiver. Who is going to take care of us?' (the founder)</p>
2. Building up a cause	<p>"These people, they're not dead. These people [i.e. LGBT elders], they just want to continue to participate. [...] That's what interested me, that's why I decided to do something for them and to join this project as co-founder. I can say I discovered that. I can say 'I met old people'." (co-founder n°2)</p> <p>"I set up this project for LGBT seniors. My ambition remains to help them come out of the shadows. Today, there is a lack of a safe environment for those who are hidden, who have made themselves invisible. The bet we are making is that these invisible people realize that something is happening for LGBT seniors. [...] We dream of getting them to say, 'Ah, there's something for us'. [...] We seek to establish contact with them in order to help them better live their aging process."</p>
3. Selecting an organizational response	<p>"Once we did our study, we were able to come up with four typical profiles of LGBT seniors with their needs. Once you do that, I thought, "What are the solutions now that we can offer them?" And then I had ideas stuck all over the walls! [laughs]". (the founder)</p> <p>"In the questionnaire we did by phone at the beginning of the project, one of the final questions was: 'Are you ready to enter a shared housing project between LGBT seniors? And out of the 80 questionnaires, there were more than 30 who were ready to take the step to come and live in a residence of this type. So it's very positive. It shows that there is real support around this type of project.'" (co-founder n°3)</p>
4. Co-constructing the organization with volunteers	<p>"It is important to collectively ask ourselves why we are doing this project. To discuss it, to have workshops, to have thought about it. With the meetings, the discussions... I am happy with the direction of the project. [...] I think that people are taking their place. At least I feel that way". (volunteer n°3)</p> <p>"This project, we built it with our community of volunteers. It is through them and with them that this can all exist one day." (the founder)</p>
5. Understanding organizational stigmas	<p>When I set up this project, I didn't immediately tell myself that we were going to be told, 'You're creating a ghetto!'. But deep down inside, maybe I knew one were going to tell us. [...] I had this criticism of 'communautarisme' in my mind but it was rather unconscious, or not as strongly as I am today at least." (the founder)</p> <p>"I realized that this issue of communitarianism and the so-called threat that we represent to the French republican pact is what makes public policies today unwilling to engage with it. [...] If I don't advocate that it's not a ghetto and that I'm not a threat to the republican order, [...] it's not going to work. And I'm convinced of that now." (the founder)</p>
6. Re-labelling	<p>"Now we don't say we're 'straight-friendly' but 'LGBT-friendly.' It changes the way our potential partners perceive us. For them, they understand that it's not just for LGBT people." (the founder)</p> <p>"There, there's a big change. So that's not immediately noticeable. We're not saying anymore, 'We are a group of LGBT seniors who want their solution for themselves.' We say we're trying to promote the benefits of inclusive housing. [...] The term 'inclusive' is important because it speaks to both the public authorities and the French mentality. It shows that we don't promote a community's self-interest. Otherwise, we would not be supported". (the founder)</p>
7. Using allies	<p>"I think my role is to help them [the organization] to shift mentalities and perspective a bit about the kind of topic they address. We want to make potential partners aware of the preconceptions they may have about the community aspect of the project. So, they can become interested in the real interesting elements and more in their a priori understanding." (ally n°3)</p> <p>"The other day we spent two hours on their pitch, helping them on the messaging: What to say? What shouldn't we say? What is the unfolding of the pitch? That's something we now know how to do [and] we helped them with that. I think it's already a question of messaging. They've got to be able to explain to people what the value of the project is. I recommended that they not be 'hyper-LGBT', that they show that the future retirement home is an inclusive project and not a 'communautariste' project for gays. [...] I think that's a very important point. Otherwise people will run away. I think that's a point the founders understood now. They must explain why they're not trying to create a ghetto." (ally n°4)</p>
8. Cultural-political pedagogy	<p>"In fact, the criticism we face makes us think. The question we ask ourselves is 'is the criterion of choice in relation to an LGBT label relevant to aging well?' This is a real research topic. [It is the question of knowing what brings us together. It's a subject that challenges me even if I don't necessarily have an answer to it. It is a subject that I wanted to explore with the members of the association: 'What brings us together?']". (the founder)</p> <p>"Is sexual orientation the only one or the right criterion the live together? Yeah, I recognize that's an important question we need to think about." (volunteer n°1)</p>
9. Using strategic ambiguity	<p>"Now we know that what we say can be interpreted in many different ways. We don't want to lose the genuine side of the project that is a house to address the issues for seniors LGBT but we also want to adress expectations of public institutions and private funders." (co-founder n°3)</p> <p>"It's very important that we can speak to both what the future residents [i.e. LGBT seniors] expect and the French mentality if I may say so. [...] We have now the same story, but we tell it differently depending on who we're going to address. It's not easy because you have to stay consistent, but it's something we've learned to do." (the founder)</p>

10. Calling for hospitality	"We need to make the project more human by showing the faces of the people who are in it by telling their stories. Because these people, they have a story. There are real people behind the project and that's something we sometimes forget" (co-founder n°2) "The old people we're doing this for, they're people you pass at the bus stop. You don't think... I mean, you know what I mean. The guy or the girl, he or she didn't say: "LGBT POWER" or whatever. They're not claiming anything, because they're invisible, for the most part. They're just normal people. We need the people who criticize us to understand that." (co-founder n°2)
11. Internal support	"It is thanks to this association that I really officially discovered the whole gay community, the LGBT community with the associative community. I discovered all this two years ago thanks to its founder. It's brand new! I didn't have any experience to compare." (volunteer n°7) "What I find interesting in this project is that it is an environment where one can recover. A family environment, made up of loved ones, controlled, and attentive to each other." (volunteer n°11)
12. External organizational stigma	"I'll give you another example [of stigma]. I'm going to say hello to the chair of a jury for an award that we had been selected for. I didn't have the results of the thing [award] yet. She says to me, "So what are you doing? Are you satisfied with your work? I said, "Yes, I'm happy with my performance. She said, "What is your subject? And she said: "But you don't want to make an EHPAD for gays, do you? You're going to make a ghetto". So I said to her: "First of all, I think you haven't been listening. You're taking a shortcut that's a little too easy. And she said to me: "But while you're at it, make an EHPAD for Jews". (the founder) "For both private and public sectors, when we try to get funds, it seems clear that they fear to support or finance us because they somehow don't want to be associated to what looks like a 'LGBT project' that is only for LGBT people. That's a total blackout. And that's a major problem for us because the financing is a critical part of the project." (co-founder n°3)
13. External support	"The person who helped us with our new partner recently told me, "You opened our eyes to this type of project. She was able to bring it together. Today she has left the company but I still work with them. I think they were able to overcome their prudence or their conservatism towards our project". (co-founder n°1) "I think that with these first supports we created a kind of jurisprudence if I can say, even if it is not yet won for us. If a first company supports us, then others will do it." (co-founder n°1)
14. Internal organizational stigma	"The fact that we are obliged to say: "In this house we would have 20% of straight people" to be accepted is for me a legal discrimination! It is! I have hetero friends who are okay [with my sexual orientation] and who never do anything wrong to me, but it is discrimination!. [...] Because in the straight EHPADs, there is no place for the gay. Zero place for the gay. You just have to shut up and hide. That's not fair! That's not fair!" (volunteer n°1) "This term 'inclusive' that is now being used to describe the project, I can't figure out what it means. [...] I feel like it's some kind of buzzword. I don't know what it replaces. Maybe it replaces nothing at all. But I've asked several times to have it explained to me. [...] I have the impression that it's used in all sorts of ways and that you almost have to ask each person what it means to you? I think if you put 10 people and ask what he or she means by it, the definitions are going to be completely different." (volunteer n°3)

Figure 2

A process model to manage contradictory expectations from organizational audiences

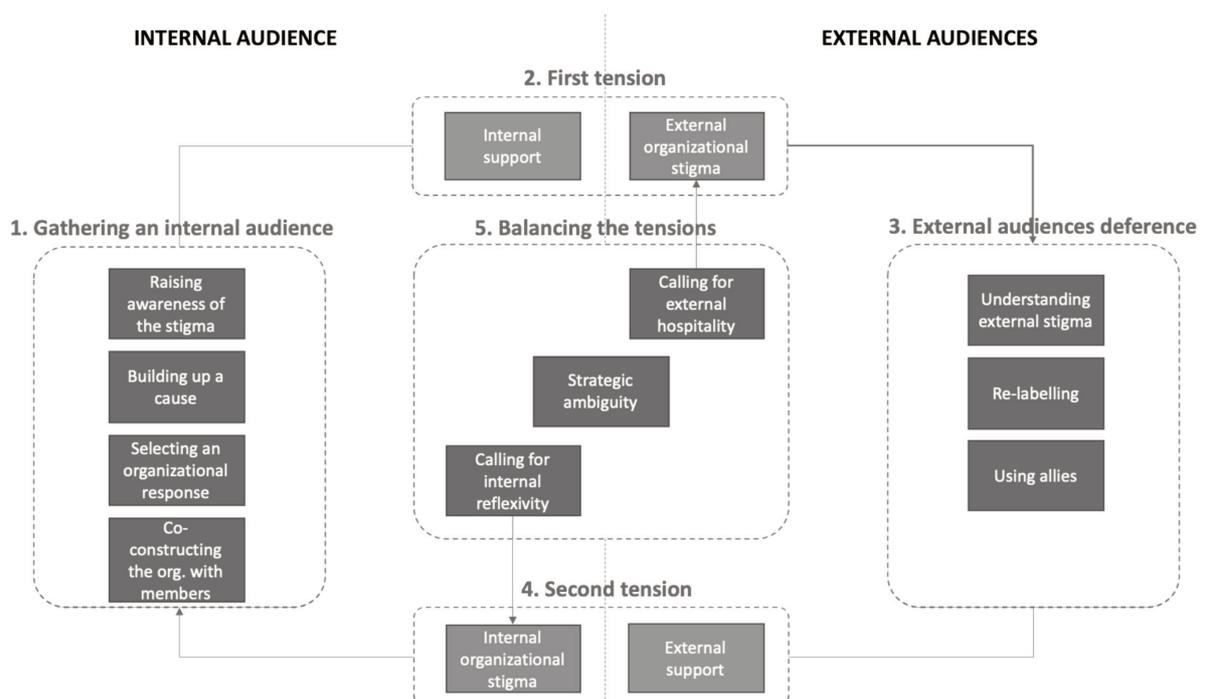


Table 3

Representative critics from potential partners based on how the organization chose to address the stigma of LGBT elders

External audience	Illustrative citations
President of a start-up incubator	<i>“Are you really wanting to create a retirement home for gays? You’re going to make a ghetto. While you’re at it, build an EHPAD for Jews!”.</i>
Local politician in a town hall.	<i>“Couldn’t you think of another solution? Because your project is a bit stigmatizing. Why wouldn’t you rather prepare a charter or a training course about discrimination of LGBT seniors in existing retirement homes?”.</i>
Manager in a real estate group	<i>“I don’t understand why you only interviewed LGBT people to prepare your project. It’s like you only interviewed black people! »</i>

Figure 3

Example of composition between “Gathering an internal audience” and “External audiences’ deference” in the pitch

Note: The content has been translated by the authors.

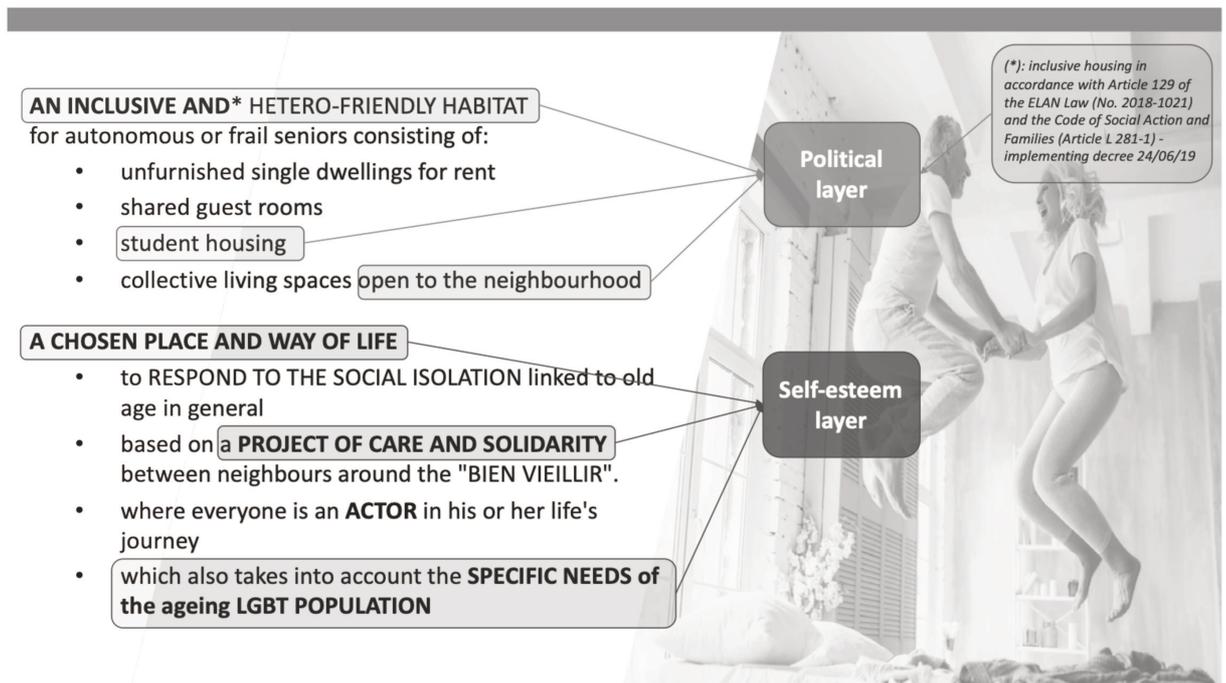
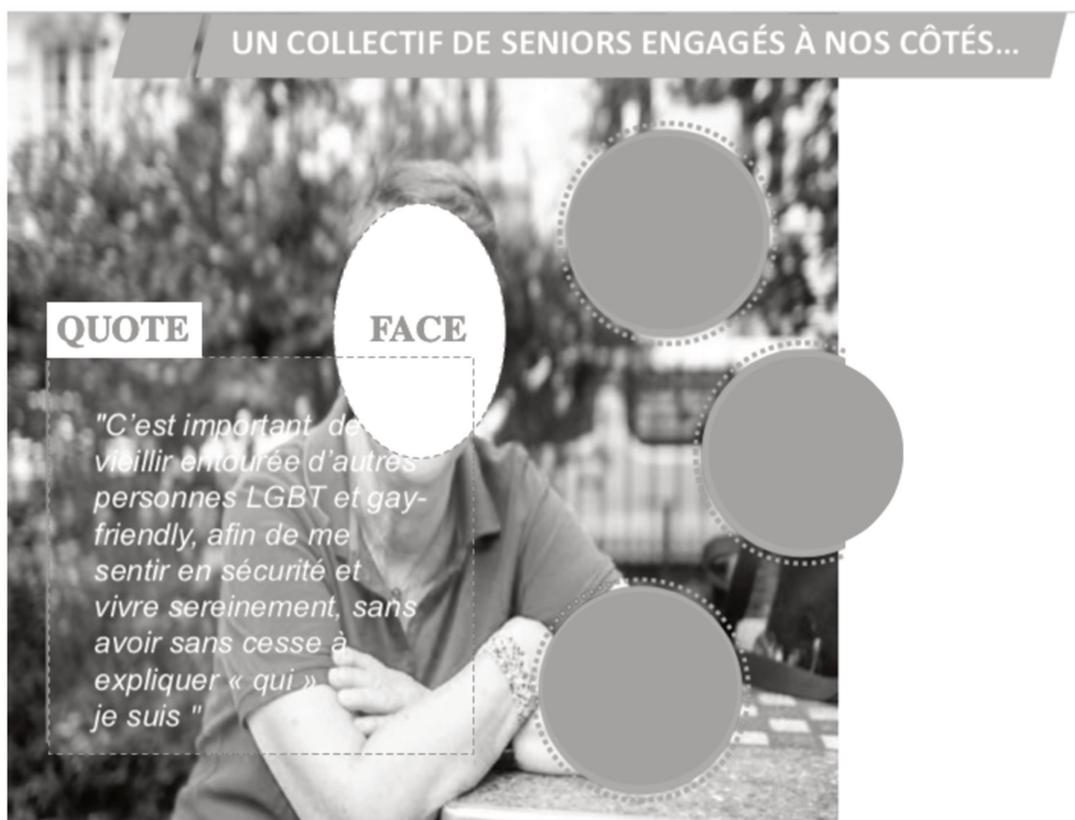


Figure 4

Example of verbatims and visual used to “humanize” the narrative



Partie 7. « L'organisation narrative du scandale : le cas du Levothyrox® »

Romain Vacquier (U. Paris-Dauphine, PSL)

Résumé

Comment des acteurs singuliers parviennent-ils néanmoins à mettre en commun leurs expériences pour faire scandale ? En focalisant son attention sur l'accusé (i.e. l'organisation à l'origine de la transgression) et les relais de l'accusation (i.e. médias) pour comprendre la diffusion d'un scandale, la littérature a étrangement laissé dans l'ombre celui de l'accusateur, c'est-à-dire d'organisations qui peuvent pourtant être à l'origine du scandale (p. ex. ONG, associations de patients...). À partir de la sociologie pragmatique complétée des théories narratives dont les concepts forgés constituent des ressources sous-exploitées dans les théories des organisations pour comprendre un tel phénomène, cette recherche propose de prendre au sérieux ces organisations, en examinant la façon dont elles contribuent à faire scandale. À partir du cas du Levothyrox®[®], un des principaux scandales sanitaires des dix dernières années dans le paysage français, nous suggérons trois principales contributions. D'une part (1) que le scandale est un processus d'enquête reposant sur l'élaboration d'un récit. D'autre part, que ce processus est relationnel en ce qu'il (2) repose sur logique de tour de parole entre accusateur et accusé, et qu'il (3) implique d'autres acteurs sociaux à la périphérie.

Mots-clés : Scandale, sociologie pragmatique, récit

Chapitre 1. Introduction

Les scandales constituent un phénomène omniprésent dans le monde social. Ces dernières années, ils ont fait l'objet d'une attention particulière dans le champ académique (voir Adut, 2005), et particulièrement en France dans plusieurs disciplines comme l'ethnologie (de Dampierre, 1954), la sociologie (de Blic & Lemieux, 2005; Dosquet & Petit, 2013; Van Damme, 2013), ou encore l'histoire du droit (Lecuppre, 2013). La majorité des travaux se focalisent sur la cible du scandale (i.e. l'organisation supposée fautive) et les relais du scandale (i.e. les médias). Cependant, ces travaux ont étrangement laissé dans l'ombre un acteur social pourtant central de la constitution du scandale : celui qui porte l'accusation et qui, souvent, ne détient pas au départ le pouvoir de faire reconnaître largement la transgression. Comprendre le rôle de ces organisations nous semble utile pour deux raisons. D'une part, il permet notamment d'éviter de réduire le scandale à une transgression organisationnelle comme plusieurs études le font (Piazza & Jourdan, 2017; Roulet, 2019). En effet, un scandale nécessite une communauté d'accusation qui n'est pas spontanée. Par ailleurs, le seul rôle des médias, ou la réponse de l'organisation visée ne suffisent pas à comprendre comment une telle communauté peut se former. D'autre part, cela permet de replacer au centre de l'attention ceux qui sont eux-mêmes au centre du scandale, car la reconnaissance de l'offense nécessite en effet qu'il y ait une victime ou son représentant qui se porte comme telle.

Notre projet de recherche — à une étape préliminaire — s'appuie sur une étude de cas unique et inductive du scandale du Levothyrox®[®], médicament sur ordonnance le plus vendu en France. Celui-ci a connu, en France, un changement de formule en mars 2017, et provoqué une vague d'effets secondaires chez les malades qui se sont alors constitués et regroupés dans le cadre d'une association. Cette recherche s'appuie sur 222 données d'archives composées, d'articles de presse, de témoignages de malades, de communiqués officiels émanant à la fois des organisations. L'analyse de ces données a permis de mieux comprendre le rôle de telles organisations dans la formation d'un scandale, mais aussi les réponses apportées par les organisations visées par l'accusation.

En particulier, nous montrons que ces organisations participent à la formation d'un scandale en élaborant un récit qui est le résultat d'une enquête. Ce processus d'enquête est jalonné de trois principaux épisodes, appelés « épreuves ». À chacune de

ces épreuves, correspond une étape de l'élaboration d'un récit de la part de l'organisation qui cherche à créer le scandale, puis d'un contre-récit de la part de celles qui cherchent à le faire dégonfler. Chaque épisode correspond une étape de l'élaboration d'un récit de la part de l'organisation qui cherche à créer le scandale. Le premier épisode (*épreuve existentielle*) reflète les prémisses du scandale. Ceci en montrant la façon dont l'organisation qui en est à l'origine a élaboré à partir de récits de vie de personnes déclarant subir des effets secondaires suite au changement de formule, un récit à même de refléter l'ensemble des expériences des victimes. Le second épisode (*épreuve d'expérience*) montre que cette organisation a élaboré un récit à même de susciter une communauté d'accusation parmi le grand public, ainsi que la réponse des organisations accusées destinée à contrer ce récit. Le troisième épisode (*épreuve de réalité*) montre enfin comment l'organisation réagit face à ce contre-récit que lui opposent ceux qu'elle accuse. Nous montrons ici qu'elle va chercher à « objectiver » son propre récit en utilisant des ressources discursives produites par des « tiers de véridiction » que sont la science et la justice.

Enfin, notre projet recherche suggère à ce stade trois contributions. Premièrement, notre étude propose une conception émergentiste du scandale qui se constitue et s'organise à travers l'enquête d'acteurs cherchant à le créer. Cela confirme que toutes les transgressions organisationnelles ne mènent pas nécessairement au scandale, comme une partie de la littérature l'assume parfois implicitement et trop rapidement (Piazza & Jourdan, 2017; Roulet, 2019). Deuxièmement, nous montrons ensuite qu'un scandale se forme autour d'intrigues levées et articulées par des organisations autour d'un récit qui vont constituer à la fois le moteur et le support de l'explication. Cette configuration d'intrigues constitue la matrice à partir de laquelle différents récits de l'événement : l'un provenant des organisations qui cherchent à constituer le scandale, et l'autre provenant de la ou les entités accusées qui cherchent à le faire dégonfler. Nous contribuons ainsi à montrer que le scandale est un processus relationnel (Greve, Palmer, & Pozner, 2010) se constituant sous la forme de tours de parole où se répondent de façon contradictoire accusateur et accusé.

Chapitre 2. Revue de littérature

I. Le scandale comme la « scène d'un procès »

I.1. Un événement scandaleux

Phénomène à la fois exceptionnel et connu de toutes les sociétés humaines⁷⁹, le scandale est une forme d'évaluation sociale qui consiste en la mise accusation publique d'une entité individuelle ou collective dont la faute ne peut être ni dissimulée ni réfutée, et qui conduit à un châtement reconnu comme légitime et souhaitable par le plus grand nombre (Dosquet & Petit, 2013; Lemieux, 2018). Le scandale se caractérise donc par le plus haut degré de clarté de l'imputation d'une faute unanimement reconnue comme une menace pour la cohésion sociale (de Dampierre, 1954). Ce qui le distingue ainsi de l'affaire, évolution possible du scandale se caractérisant par le retournement de l'accusation scandaleuse en direction de l'accusateur (de Blic & Lemieux, 2005), ou encore de la rumeur localisée comme un conflit de voisinage, qui n'est pas portée à la connaissance du plus grand nombre (Thompson, 2000). Une accusation scandaleuse porte ensuite sur un événement. Celui-ci est une action, pouvant être de différentes natures telles qu'un acte illégal⁸⁰, une divulgation ou rétention d'informations confidentielles⁸¹, ou encore une incompétence⁸² (Adut, 2005; Dosquet & Petit, 2013). Enfin, et au-delà de cette diversité de natures, les actions scandaleuses ont ceci de commun qu'elles transgressent une norme sociale. Il ne peut en effet y avoir de scandale que s'il existe au préalable un système « de normes et de valeurs pouvant être instrumentalisées [...] dont le provocateur comme le dénonciateur s'emparent » (de Dampierre, 1954; Dosquet & Petit, 2013, p. 155; Molotch & Lester, 1974).

⁷⁹ Bien que le terme soit lié à l'origine au judéo-christianisme

⁸⁰ On pourra par exemple ici citer le scandale « Volkswagen » (dit aussi « dieselgate ») où le groupe industriel a usé de différents procédés frauduleux entre 2009 et 2015 pour réduire les émissions polluantes de certains de ses moteurs diesels et essences durant les tests d'homologation.

⁸¹ On pourra par exemple ici citer le scandale « Cambridge Analytica » dont l'issue judiciaire est encore indécise. Cette société britannique est accusée d'avoir collecté en 2018 les données de plus de 50 millions d'utilisateurs de la plateforme Facebook, sans leur autorisation, dans le but de créer une solution informatique pouvant prédire et influencer le choix de vote des électeurs américains.

⁸² On pourra par exemple ici citer le scandale « Deepwater Horizon » laissant écouler suite à une explosion accidentelle sur la plateforme du même nom en 2010 plus de cinq millions de barils de pétrole brut en cinq mois dans le Golfe du Mexique.

Nous le disions, ces actions scandaleuses peuvent avoir été commises — et le sont souvent, de nombreux exemples en attestent — par des entités collectives. Dans le champ des théories des organisations, a donc émergé un champ de littérature — aujourd’hui abondant et parfois dans une logique instrumentale — s’intéressant aux transgressions scandaleuses commises par des organisations (*organizational misconduct*) (Greve et al., 2010; e.g. Pfarrer, Decelles, Smith, & Taylor, 2008) ou encore des professions (p. ex. Gabbioneta, Faulconbridge, Currie, Dinovitzer, & Muzio, 2018; Gottschalk, 2020). Ces travaux se sont historiquement et principalement intéressés aux motifs de ces transgressions, tels que la recherche de ressources ou encore la culture organisationnelle (Greve et al., 2010). Une grande partie de cette littérature a également renseigné les conséquences extrajudiciaires⁸³ de ces transgressions pour l’organisation concernée, ses membres, et/ou d’autres organisations affiliées, par exemple en matière de compétitivité (Piazza & Jourdan, 2017), de statut (p. ex. Dewan & Jensen, 2020), ou encore de réputation (p. ex. Naumovska, Wernicke, & Zajac, 2020). Elles ont également et enfin étudié leurs réponses pour se prémunir ou pallier aux conséquences négatives de leurs actions scandaleuses (Kintu & Ben-Slimane, 2020; p. ex. Pfarrer et al., 2008; Piazza & Jourdan, 2017).

Cependant, ces travaux limitent significativement la compréhension des scandales du fait qu’ils laissent dans l’ombre une question importante : pourquoi certaines transgressions sont considérées comme scandaleuses et d’autres non (Greve et al., 2010; Roulet, 2019) ? En effet, en prenant pour acquise la nature scandaleuse de la transgression, souvent par ailleurs à partir de catégories de jugement implicites du chercheur, ces travaux passent d’une part sous silence un fait pourtant aisément compréhensible : une transgression n’est scandaleuse qu’à partir de l’instant où elle est considérée comme telle par un public composé de différentes audiences unies dans l’accusation (Adut, 2005; de Dampierre, 1954; Molotch & Lester, 1974; Piazza & Jourdan, 2017; Roulet, 2019). D’autre part, en se focalisant exclusivement sur les organisations ayant commis une transgression scandaleuse, leurs membres, et/ou des organisations affiliées, ils ne permettent pas de comprendre les dynamiques qui mènent à la formation d’un tel public nécessaire à la sanction de l’accusé.

⁸³ Les conséquences judiciaires étant principalement abordées par les disciplines juridiques.

I.2. La constitution d'un public scandalisé : Le scandale comme processus de construction sociale

Sur la base de ces arguments, une seconde tradition de recherche s'est constituée plus récemment, envisageant le scandale non pas comme un fait établi par le chercheur, mais comme un processus de construction sociale reposant sur l'interaction entre l'auteur d'une transgression supposément scandaleuse et d'autres acteurs sociaux (Greve et al., 2010; Roulet, 2019). Considérer les scandales comme processus fait émerger alors deux axes de recherche : la publicité (pour que puisse se constituer un public) et la contradiction (que l'accusation cherche à créer). Par exemple, Clemente et Roulet (2015) ont montré qu'une opinion majoritaire se constitue au sein d'un large public à partir d'une circulation d'informations « en cascade » d'une audience à une autre. Du fait que la constitution d'un scandale est solidaire de la publicité de faits (Dosquet & Petit, 2013), en particulier depuis l'avènement de la presse à grand tirage au XIX^e siècle, il n'est pas étonnant que la majorité des travaux de cette perspective constructiviste aient considéré les médias (de Blic & Lemieux, 2005; Greve et al., 2010; Roulet, 2018) comme un acteur social clé de ce processus (Clemente & Gabbioneta, 2017). Accélérateurs des problèmes publics, les médias peuvent en effet (a) porter à la connaissance du grand public un événement, sans d'ailleurs qu'il n'eût été nécessaire l'action de mouvements sociaux (p. ex. « Dieselgate » de Volkswagen), mais aussi (b) influencer la façon dont ce public se représente cet événement de par leur liberté de mise en forme de l'information qu'ils communiquent (Clemente & Gabbioneta, 2017; Roulet & Clemente, 2018).

I.3. Le rôle oublié des organisations du scandale

Toutefois, cette focalisation sur la cible du scandale (i.e. l'organisation supposée fautive) et sur ses relais (i.e. les médias) a étrangement laissé dans l'ombre un acteur social, bien connu des théories politiques et des mouvements sociaux et pourtant essentiels pour que se constitue un scandale : celui qui porte l'accusation et qui ne détient pas toujours, du moins au départ, le pouvoir de faire reconnaître largement la transgression. À l'exception des lanceurs d'alerte (Avakian & Roberts, 2012; Dworkin & Baucus, 1998), ces acteurs prennent souvent la forme d'organisations telles que des organisations non gouvernementales, des groupes de lobby, ou encore des associations. Celles-ci peuvent avoir été créées à la dimension du scandale qu'elles cherchent à lever

(p. ex. une association de patients), où bien préexister dans l'espace social autour d'un objet plus étendu (ex. : associations de défense de l'environnement, association de consommateurs...). S'intéresser à ces organisations présente plusieurs intérêts. D'abord, lorsque l'on s'intéresse aux dynamiques de construction du scandale, comprendre ces organisations permet d'éviter le piège de la réduction du scandale à une transgression organisationnelle, car rappelons-le, une transgression ne signifie pas scandale (Piazza & Jourdan, 2017; Roulet, 2019). Enfin, cela permet de replacer au centre de l'attention ceux qui sont eux-mêmes au centre du scandale, car la reconnaissance de l'offense nécessite en effet qu'il y ait un offensé ou un représentant. Enfin, il s'agit de considérer « l'extension du domaine de la participation des régimes démocratiques actuels » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 4).

II. Une approche pragmatique et narrative du scandale

II.1. Le scandale comme processus d'enquête et de mise à l'épreuve

Les sociologies pragmatiques françaises ont contribué à installer dans le paysage des sciences sociales la critique et ses différentes formes telles que les affaires (Boltanski & Claverie, 2007; Boltanski, Darré, & Schiltz, 1984; Offenstadt & Van Damme, 2007) ou les scandales (de Blic & Lemieux, 2005; Dosquet & Petit, 2013; Van Damme, 2013), en tant qu'objet de recherche (et non pas simplement comme révélateurs d'autres phénomènes donc). Les études sur les organisations s'intéressant à de tels objets, principalement en langue anglaise, ont également trouvé dans cette tradition de recherche une ressource utile de compréhension, en particulier depuis la traduction de l'ouvrage *De la justification* (Boltanski & Thévenot, 2006). Celles-ci se sont à ce jour focalisé l'étude des controverses (Dionne, Mailhot, & Langley, 2018; Patriotta, Gond, & Schultz, 2011; Taupin, 2012). Les scandales restent donc encore une forme critique qui pourrait bénéficier des outils conceptuels forgés par cette tradition, et en particulier pour comprendre le rôle des organisations à l'origine de l'accusation. En effet, cette tradition s'attache notamment à montrer comment des acteurs sociaux parviennent à faire reconnaître à de larges échelles des points de vue singuliers et a priori marginaux (Cloutier, Gond, & Leca, 2017). À cette fin, nous mobilisons deux concepts issus de cette tradition.

Nous invoquons tout d'abord le concept d'*enquête*. Celui-ci qui peut permettre de comprendre le processus par lequel des groupes parviennent à former un public et

l'unir dans la dénonciation d'une transgression scandaleuse et de son ou ses auteurs. Développé par le philosophe pragmatiste John Dewey (1938), le concept d'enquête décrit en effet la façon dont les individus ou les groupes, un peu à la manière du journaliste ou du chercheur, se saisissent d'événements qui rompent sur la naturalité du sens d'une conduite, d'une situation, d'une parole (pour autant que ce sens a perdu son évidence) pour produire de nouvelles compréhensions de la réalité (Farjoun, Ansell, & Boin, 2015; Stavo-Debaugé, 2012). L'enquête est donc une certaine façon de douter, qui met en jeu deux faces : (a) un subir, face à la puissance d'ébranlement du sens dont dispose l'événement, et (b) un agir, lorsque les agents se mettent en quête d'un sens nouveau. L'enquête est ce qui va faire d'un trouble un problème, et d'un problème un « problème public » (Cefaï, 2016).

Nous invoquons enfin le concept d'*épreuve*, pour décrire les différents moments qui jalonnent l'enquête. Ce concept permet de souligner l'indétermination qui pèse sur l'issue d'un scandale, que tendent à effacer les premières approches dont nous avons parlé qui se placent dirons-nous à la fin de l'histoire. Nous mobilisons une définition large du concept d'épreuve.

II.2. Une approche narrative du scandale : Le scandale comme processus d'enquête narratif

Les approches narratives ont été mobilisées — principalement dans d'autres disciplines pour comprendre les formes agonistiques telles que les controverses (Lejano & Leong, 2012) et plus largement les phénomènes de mobilisation publique en sociologie (Doidy, 2014) et dans les sciences politiques (voir Polletta, 1998). Même s'il n'existe pas dans les sciences sociales de consensus sur la définition de ce qu'est un récit (Revaz, 2009; Ryan, 2007), elles s'accordent pour le définir comme une forme discursive — c'est-à-dire tout acte écrit ou de parole — qui configure une trame d'événements autour d'une intrigue (Bruner, 2004; Ricoeur, 1983). Depuis une vingtaine d'années, les sciences de gestion ont montré que les récits sont à la base de la construction sociale de la réalité par les acteurs des organisations (Boje, 2008; Giroux & Marroquin, 2005; Rhodes & Brown, 2005; Vaara, Sonenshein, & Boje, 2016).

Mais ces approches restent encore rarement utilisées dans les études des organisations, le rôle du discours dans les controverses était en effet cantonné à une source ou une modalité d'analyse des données (voir Dionne et al., 2018). Ceci est

dommageable pour deux raisons. D'abord, parce que pour qu'un scandale se constitue dans l'espace public, il y a besoin d'une verbalisation suffisamment puissante pour mobiliser l'attention collective et susciter une communauté d'accusation. Le processus de formation d'un scandale est donc lié à des « actes de langage » (Dosquet & Petit, 2013, p. 154; Thompson, 2000), souvent sous la forme textuelle. Il s'agit donc moins de s'appuyer sur les processus verbaux pour comprendre la sélection de modalités d'action, que d'étudier comment les acteurs engagés produisent des éléments discursifs pour provoquer des actions adverses ou pour y réagir (Rennes, 2011)

Ensuite, comme nous l'avons dit précédemment, un scandale se fonde et s'élabore sur la base d'un événement. Or, il y a un primat narratif dans l'appréhension de tout événement. La fonction de base d'un récit est en effet de donner un sens à un événement. Tout événement est en ce sens « événement narratif » (Ricoeur, 1990, p. 169). Comme tout processus critique, le scandale fabrique des bifurcations cognitives et morales vis-à-vis de la réalité à partir de l'événement. De ce fait, il dispose d'une double orientation : vers le passé et l'avenir impliquant l'échafaudage de narrations plus ou moins élaborées/totalisantes et plausibles. La narration est un mode d'expression fournissant une explication de situations où le partage des expériences et valeurs entre individus partageant une même réalité est remis en cause, par exemple suite à l'apparition d'un événement considéré comme scandaleux. En tant qu'il est une action, le récit peut viser à dénoncer l'éclatement de cette réalité, en l'associant à « un scandale moral » en posant le constat d'un tel scandale, cherchant à en montrer les raisons d'être, et à remobiliser l'ensemble des acteurs autour du constat de ce scandale. Le monde commun doit se reconstituer à partir du constat partagé de ce qui le met en danger de façon radicale. Le récit vise à créer les conditions d'une interrogation commune — c'est-à-dire d'une intrigue — sur cet événement. Il cherche à convoquer l'ensemble de la société à son propre chevet par le truchement de la transgression morale ainsi mise en lumière. Les formes agonistiques telles que les scandales constituent donc un « régime narratif » par excellence, car comme le note le psychologue Jérôme Bruner (1996, p. 177), les récits qui méritent d'être racontés sont ceux qui « naissent au milieu des problèmes » — autour desquels se constituent des *intrigues*.

Nous posons alors la question suivante : *comment les organisations élaborent un récit pour créer un scandale ?*

Chapitre 3. Méthodologie

I. Présentation du cas : le scandale du Levothyrox®

Qu'il s'agisse du sang contaminé, de l'amiante, du Mediator®, ou de la Dépakine®, de nombreux scandales sanitaires ont marqué le paysage social français des 60 dernières années, érodant ainsi la confiance accordée par l'opinion publique aux industriels et aux autorités publiques de santé (Digimind, 2019). De par son ampleur médiatique, le scandale du Levothyrox® est probablement celui qui a le plus marqué ces trois dernières années. Entre juillet 2017 et 2019, il s'agissait en effet du médicament le plus cité dans les médias traditionnels ainsi que sur le réseau social Twitter (Digimind, 2019).

Située à la base du coup, la thyroïde est une glande produisant des hormones indispensables au fonctionnement du corps humain. Celle-ci participe en effet à réguler des fonctions telles que le rythme cardiaque, les humeurs, la masse grasseuse, la sexualité ou encore la digestion. En France, environ 6 % de la population générale (soit environ 4,5 millions de personnes), à grande majorité de femmes (plus de 85 %), souffre d'un dérèglement ou d'une absence de production hormonale de cette glande. Parmi ces personnes, 40 % font l'objet d'un traitement médicamenteux prescrit par un endocrinologue (soit 2,4 millions de personnes (Assurance maladie, 2017)). Mais ce traitement est complexe. D'une part, car il nécessite une extrême précision du dosage (au microgramme), et d'autre part, car l'équilibre thyroïdien est spécifique à chaque sujet.

Le Levothyrox® constitue à ce jour le principal médicament prescrit dans le cadre de ce traitement. Développé et commercialisé par un laboratoire pharmaceutique allemand depuis 1973, aujourd'hui dans plus de cent pays (Casassus, 2018), il fut mis en marché en France à partir de 1999. Alors protégé par un brevet d'une durée de vingt ans et profitant de la grande complexité des dosages — élevant ainsi le coût de transfert d'un médicament à l'autre pour les patients — le Levothyrox® a rapidement acquis une situation de monopole sur le marché français (Assurance maladie, 2017). Avec 2,4 millions de patients consommateurs quotidiens (Dray-Spira, Colas, Bertrand, & Zureik, 2019), il y est à ce jour le médicament sur ordonnance le plus vendu, et le troisième tous médicaments confondus. Quelques mois après la mise en marché du

médicament, deux associations furent créées par des malades. Celles-ci se donnaient deux buts : (1) d'une part d'apporter soutien et conseil aux malades, en leur mettant par exemple à disposition un forum de discussions afin qu'ils partagent leurs situations médicales, (2) et d'autre part de médiatiser cette pathologie auprès de l'opinion, des pouvoirs publics et du corps médical.

En mars 2012, l'Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM)⁸⁴ affirmait dans une étude que le Levothyrox® présentait deux dysfonctionnements : (1) une instabilité de sa substance active d'une boîte à l'autre, et (2) l'apparition de réactions intolérantes chez certains patients et patientes causées par la présence de lactose dans la formule. Sur la base de ces éléments, l'agence a demandé au laboratoire de modifier la formule du Levothyrox® « en vue d'une plus grande stabilité dans le temps de celle-ci » (ANSM, 2018). Après avoir obtenu de cette même agence l'autorisation de mise en marché en mars 2016, puis informé les professionnels de santé de ce changement de formule, le laboratoire a commercialisé cette dernière un an plus tard, en mars 2017. La France était alors le premier marché de cette nouvelle formule, le laboratoire allemand ayant pour projet à court terme de la déployer ensuite dans les autres marchés existants et dans de nouveaux marchés tels que la Chine. Deux mois plus tard, en mai 2017 et alors que la nouvelle formule était déployée à plus de 70 % (Dray-Spira et al., 2019), de nombreux patients et patientes ont déclaré ressentir des effets secondaires imprévus et parfois combinés, tels qu'une prise de poids anormale, une fatigue chronique, une perte abondante de cheveux, ou encore d'intenses épisodes de crampes (Casassus, 2018). Une part importante dénonçait alors un scandale sanitaire et réclamait le retour de l'ancienne formule. À ce jour, 12 pétitions en ligne recueillant un total de 881 444 signatures⁸⁵ ont été lancées, et plus de 30 000 signalements d'effets secondaires ont été effectués auprès des autorités publiques de santé (Cour des comptes, 2019). Ce mouvement de protestation s'est doublé d'une importante médiatisation, donnant à cet épisode les traits apparents d'un scandale sanitaire. Comme nous l'avons déjà dit précédemment, le Levothyrox® était entre juillet 2017 et 2019 le médicament

⁸⁴ Créé en mai 2012 suite aux scandales du Médiateur et des prothèses PIP, l'ANSM (ex-Afssaps) est l'organe public en charge d'évaluer les risques sanitaires présentés par les produits de santé et les cosmétiques (Cour des comptes, 2019).

⁸⁵ L'une d'entre elle, lancée dès mai 2017, concentre environ 40 % de la totalité de ces signatures (344 000) et a généré environ 180 000 témoignages de patients (soit environ 6 % des patients)

le plus cité dans les médias traditionnels ainsi que sur le réseau social Twitter (Digimind, 2019). À la suite de cette mobilisation et médiatisation, les principales associations de patients ont finalement obtenu des autorités publiques une remise en marché temporaire de l'ancienne formule développée par le laboratoire allemand (rebaptisée *Euthyrox*), ainsi que la mise en marché d'autres formules développées par d'autres laboratoires concurrents de ce laboratoire. On estime qu'environ 30 % des patients et patientes se seraient aujourd'hui reportés sur ces autres formules (Assurance maladie, 2017).

II. Collecte des données

Cette recherche consiste en une *étude de cas unique et approfondie* (Yin, 2014) à partir de données secondaires issues d'Internet. Celles-ci regroupent 222 documents d'archives. Ceux-ci sont de 4 types. Tout d'abord, 142 *témoignages de patients consommateurs* de la nouvelle formule du Levothyrox déclarant des effets secondaires ont été analysés. Deux principales sources de données ont été utilisées : le forum mis en place par l'une des deux associations étudiées et un groupe de discussion Facebook. Nous avons ensuite collecté 45 *articles de presse*. Nous avons ensuite collecté 23 *communiqués officiels* émanant des trois groupes d'acteurs du scandale (p. ex. les deux associations de patients, les autorités de santé, et le laboratoire concerné). Nous avons enfin collecté 12 *études scientifiques* émanant des trois groupes d'acteurs du scandale.

Dans notre approche méthodologique, le récit se présente tout à la fois comme une source de données, ainsi qu'une méthode d'analyse de données (Josselson, 1998). Le champ d'investigation a combiné le niveau individuel, pour comprendre puis organisationnel. Notre analyse a débuté durant le processus de collecte des données et a suivi les recommandations courantes d'une analyse qualitative inductive (Corley & Gioia, 2004; Zietsma & Lawrence, 2010). Nous avons mené notre analyse de façon itérative entre les données, les catégories émergentes et la théorie existante suivant deux phases que nous décrivons dans la section suivante.

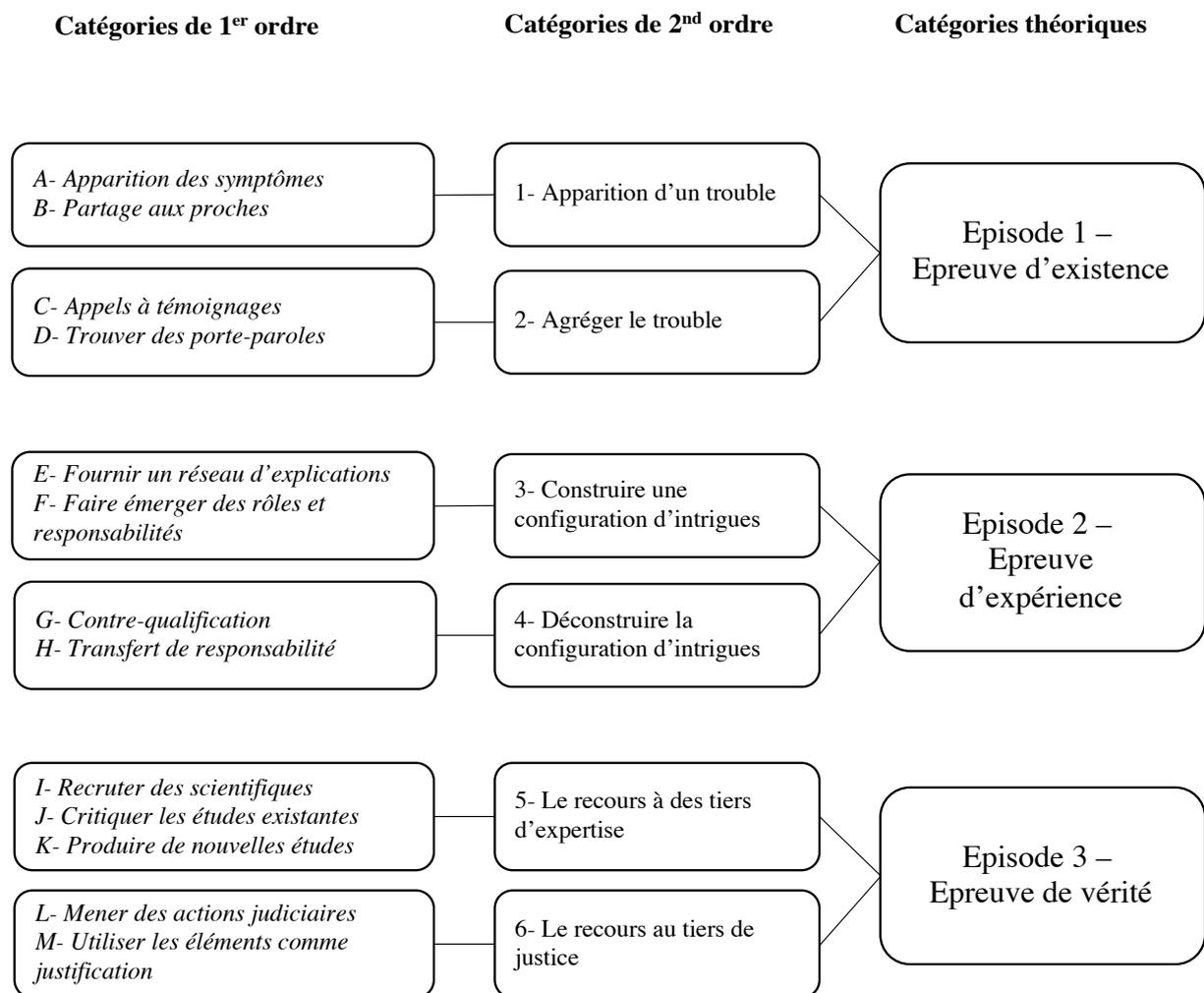
III. Analyse des données

La première phase consistait à comprendre le contexte empirique en retraçant la chronique du scandale. Cette étape, qui requiert peu de montées en abstraction, a

permis d'identifier les événements marquants, en ce sens (a) qu'ils représentent des points de discontinuité dans l'évolution de la controverse publique et (b) qu'ils cristallisent l'attention dans l'espace public. Il est apparu assez tôt que deux associations de patients malades de la thyroïde ont joué un rôle central dans la formation du scandale, à la fois sur le plan de sa médiatisation vers l'opinion publique, mais, et de sa reconnaissance en relation avec les différents protagonistes impliqués (autorités de santé publique, laboratoire pharmaceutique incriminé, justice, et laboratoires indépendants).

La seconde phase d'analyse s'est concentrée sur l'analyse des actions menées par l'organisation pour élaborer son récit de l'affaire qui est devenu l'objet d'attention principal de notre enquête. Nous avons combiné différentes sources d'archives produites par l'organisation, sous la forme de communiqués officiels, d'articles de presse ou de vidéos. Par itération entre les catégories émergentes et en les comparant, nous avons identifié 13 catégories récurrentes de premier ordre, que nous avons regroupées en 6 catégories de second ordre, elles-mêmes regroupées en trois ensembles théoriques apparus successivement dans le processus étudié, mais se chevauchant partiellement dans le temps. Le Tableau 1 ci-dessous présente la structure provisoire de données.

Tableau 1. Structure des données



Chapitre 4. Résultats provisoires

Nous montrons que le scandale du Levothyrox® est le résultat d'un processus d'enquête mené par une organisation de malades se disant victimes du changement de formule opéré en mai 2017 par le laboratoire allemand commercialisant ce médicament. Ce processus consiste à élaborer un récit à même de susciter une communauté d'accusation. Nous décrivons en particulier les trois épisodes, appelés « épreuves », qui jalonnent ce processus d'enquête. Chaque épisode correspond une étape de l'élaboration d'un récit de la part de l'organisation qui cherche à créer le scandale. Le premier épisode (*épreuve existentielle*) reflète les prémisses du scandale. Ceci en montrant la façon dont l'organisation qui en est à l'origine a élaboré à partir de récits de vie de personnes déclarant subir des effets secondaires suite au changement de formule, un récit à même de refléter l'ensemble des expériences des victimes. Le second épisode (*épreuve d'expérience*) montre que cette organisation a élaboré un récit à même de susciter une communauté d'accusation parmi le grand public, ainsi que la réponse des organisations accusées destinée à contrer ce récit. Le troisième épisode (*épreuve de réalité*) montre enfin comment l'organisation réagit face à ce contre-récit que lui opposent ceux qu'elle accuse. Nous montrons ici qu'elle va chercher à « objectiver » son propre récit en utilisant des ressources discursives produites par des « tiers de véridiction » que sont la science et la justice.

I. Épisode n° 1 – L'épreuve existentielle : Les prémisses du scandale

I.1. Apparition d'un trouble : vers un « moi, malade »

À partir de mars 2017, de nombreuses personnes consommatrices de Levothyrox® ont vu apparaître de façon brutale et inattendue de symptômes graves, tels que « la perte de cheveux » (TE45), une « grande fatigue » (TE65), des « problèmes cardiaques » (TE28), ou encore « digestifs » (TE112). Cependant, ces troubles n'étaient pas associés à une cause unique clairement identifiée ni mis en commun, car les sensations qu'ils exprimaient ne correspondaient pas spontanément aux effets secondaires possiblement attendus de ce médicament. Ils se trouvaient donc isolément dans une situation d'incompréhension radicale. Comme le note rétrospectivement un membre de l'organisation : « *Je comprenais pas du tout ce qu'il se passait. [...]. On se*

faisait des idées... On se demandait : “Est-ce que j’ai pas une grave maladie ?” Pourquoi j’ai ça, alors qu’avant ça se passait bien ? » ajoute-t-elle (AR17). Une autre ajoute : *« Jusqu’en mai 2017, tout allait bien. Mais à partir de là, j’ai des douleurs thoraciques intenses, des insomnies, je ne pouvais plus conduire. J’ai attribué cela à une surcharge de travail et à la fin d’année scolaire de mes quatre enfants à gérer »* (AR45). L’apparition de ces troubles a déclenché chez les personnes une volonté d’investigation pour en rechercher la cause. *« Il fallait mettre un mot sur ses maux. Il fallait savoir : « Qu’est-ce qui m’arrive ? »* indiquait une personne dans une interview télévisée (AR17). Les personnes ayant fait face à ces troubles ont alors constaté trois faits. D’abord, que d’autres disaient ressentir les mêmes troubles. Ensuite, qu’une nouvelle formule du Levothyrox® avait été commercialisée en mars 2017. Enfin que ces deux chronologies étaient concordantes. C’est donc à ce moment-là qu’elles ont commencé à interpréter leurs troubles comme des effets secondaires. *« J’ai lu les témoignages de personnes qui avaient pris la nouvelle formule, qui se sentaient très très mal... complètement perdues par rapport à tous ces effets secondaires. »* indique l’une d’entre elles (AR15). L’organisation de malade que nous avons suivi dans notre étude a ici joué un rôle clé. Par exemple, le forum mis en place par l’organisation n° 2. Comme le confirme une personne : *« Ce n’est qu’ici que j’ai pu trouver enfin des témoignages concordants avec ce que je vis »* (TE134). Une autre ajoute : *“On décrivait les mêmes symptômes [...] Ce n’était donc pas dans ma tête.”*(AR44). Ces échanges décrits comme « sous les radars » (vice-président de l’ANSM, AR34), n’étaient pas encore médiatisés.

On observe ici que ces témoignages singuliers traduisent l’irruption d’un événement (i.e. l’apparition de symptômes) venant percuter la réalité des personnes sous traitement (i.e. une vie en bonne santé). À ce moment, les individus raisonnaient encore en termes individuels de « personne » et non en termes collectifs de “patient(s)” ou de “victime(s)”. En effet, ces multiples intrigues individuelles n’étaient pour la plupart pas encore mises en commun et articulées sous la forme d’un récit collectif. Comme nous le montrons dans la prochaine partie, ceci a déclenché une volonté de compréhension et la recherche de causes associées à cette intrigue.

I.1. Agréger le trouble : d’un « moi, malade » à un « nous, malades »

Ce dernier moment marque une étape cruciale dans la formation du scandale : la constitution d’une communauté de malades tournés vers la recherche de causes. L’organisation de malades a joué ici un rôle crucial à ce moment. Non seulement celui

de rassembler, mettre en forme, et incarner ces expériences individuelles, mais aussi celui de les engager dans une mobilisation focalisée sur la dénonciation publique du scandale et une demande de réparation. C'est-à-dire de doter le mécontentement d'un projet.

Le rassemblement des expériences s'est fait de manière progressive. Cela s'est notamment fait à travers un vaste appel à témoignages. *« Il y a énormément de personnes coupées du monde, dans les villages, dans les EHPADs, qui ne savent rien, et qu'on n'écoute pas dans leurs maux. Qui n'ont pas l'information, et qui ne savent pas qu'ils sont sous ces effets du nouveau Levothyrox®. Il faut que ces gens nous rejoignent, et se battent avec nous, pour que tous ensemble nous puissions aller vers une action commune et nous faire entendre. »* affirmait la présidente de cette organisation (AR20). Ces initiatives ont permis de fédérer un collectif de personnes se disant « victimes » engagé vers une démarche de mobilisation et de réparation : *« beaucoup de malades sont redevenus acteurs de leur vie, des liens d'amitié se sont créés entre malades. C'est incroyable l'énergie qui peut naître de gens qui ont été démolis. Savoir que l'on est plus seul. »* (déléguée de l'organisation ; CO6). Le nombre de témoignages recueillis constitue ici un enjeu clé pour que puisse se constituer une mobilisation suffisamment puissante. Enfin, l'impératif de reconnaissance se heurtait à la multiplicité des figures individuelles et donc des perspectives possibles sur les événements. Sont alors apparues des personnalités dont la notoriété a permis de fédérer les victimes autour de l'organisation, mais aussi de crédibiliser sa parole auprès de l'opinion publique. Par exemple l'organisation, a rapidement été soutenue et représentée par une actrice médiatique, elle-même ayant subi les effets secondaires de la nouvelle formule. Celle-ci s'est par exemple rendue sur de nombreux plateaux télé pour afin de *« porter la parole des malades »* (AR23).

On observe ainsi que les outils mis à disposition par l'organisation de malades ont permis la centralisation et l'agrégation de récits de vie, devenant ainsi le principal support de prise en charge du trouble. L'accumulation de ces récits de vie a permis à cette organisation d'établir un récit commun d'expérience englobant un ensemble de variations individuelles, et tourné vers l'action. Ce récit a constitué le moteur d'identification collective en tant que « victimes » et une mutualisation des efforts d'enquête créant ainsi une communauté d'enquête. Les portes-paroles se sont alors fait les messagers du récit d'expérience produit par l'organisation dans la sphère médiatique.

En posant sur la masse informe des victimes un visage et une voix connue de tous, ces porte-paroles ont ainsi de donner de la force et de faire grandir la cause du scandale.

II. Épisode 2 – L'épreuve d'expérience : l'organisation de l'enquête

L'organisation s'est trouvée ensuite face à une double problématique : apporter des réponses aux patients qui se sont constitués autour d'elles et prendre à témoin l'opinion publique. Cela marque l'amorce d'un travail critique d'enquête et d'une rationalisation progressive de l'événement en tant que scandale. Il s'agit d'un travail où l'organisation s'est employée à élaborer depuis le récit d'expérience précédemment établi, un récit d'explication fondé sur des faits, et déployant ainsi un champ d'explication du problème. Ce récit s'appuie comme nous le montrons sur une configuration d'intrigues constituant les axes de cette enquête et la structure cohérente de sa restitution.

II.1. Construire une configuration d'intrigues

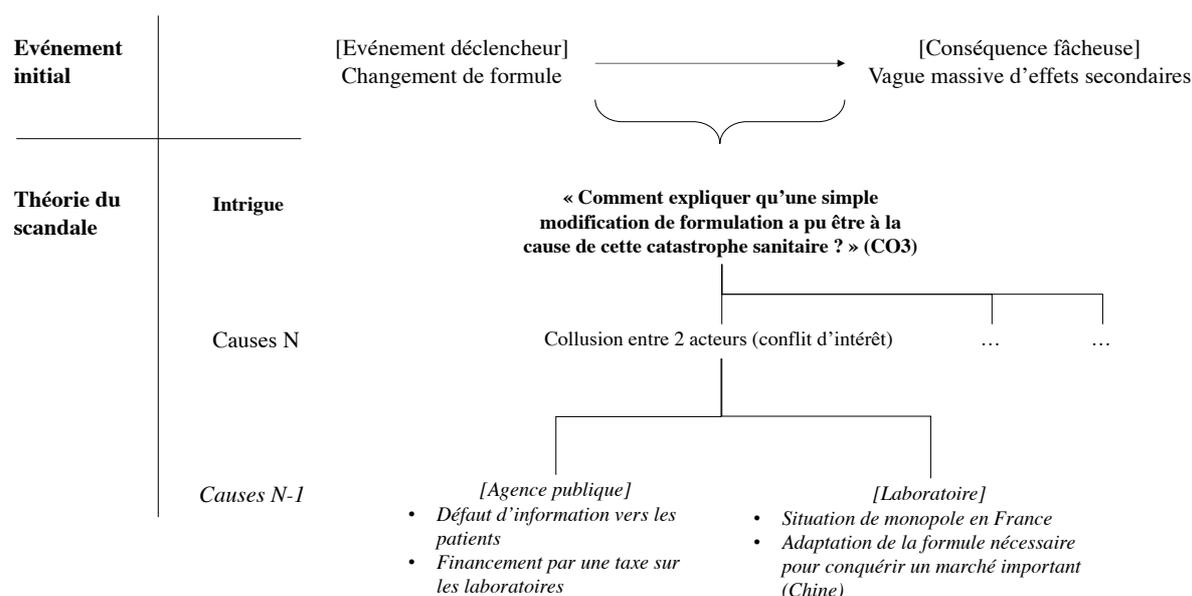
Après « l'explosion de l'affaire » (vice-président de l'ANSM, AR35) faisant suite à la publication d'une tribune de patients dans le journal *Le Parisien* puis reprise par la plupart des médias nationaux en août 2017, et sur la base des « témoignages concordants » recueillis, l'organisation de malades a cherché à préciser les causes et les conséquences scandaleuses de la transgression originelle qu'elle dénonçait (i.e. le changement de formule). Ce qui lui a permis par la suite de faire émerger des rôles et responsabilités.

D'une part, nous observons que ses investigations s'appuyaient sur et revenaient à une question principale, formulée de la façon suivante par l'organisation de malades dans un de ses premiers communiqués : « *Comment expliquer qu'une simple modification de formulation a pu être à la cause de cette catastrophe sanitaire ?* » (CO9).

À partir de ce questionnement originel, ont ensuite été dégagées plusieurs questions associées (i.e. qui a fait quoi ? Avec qui ? Contre qui ? Où ? Quand ? Comment ? Pourquoi ? etc.) considérées comme des « *non-dits et des hypothèses qui masqueraient des faits importants* » et ne « *poseraient pas les bonnes questions* » (CO7). Par exemple, celle-ci interrogeait dans l'un de ses premiers communiqués officiels :

« *Pourquoi les autorités de Santé refusent de transmettre l'étude [de pharmacovigilance] qui fonde sa décision de demander au laboratoire de changer de formule [en 2012] ?* » (AR23). Commencant par l'adverbe « pourquoi... », celles-ci représentaient différents axes d'enquêtes à partir desquelles l'organisation allait mener ses investigations. Ces questions ont déclenché la recherche de faits nouveaux. Par exemple, l'organisation n° 1 a pointé la volonté du laboratoire de conquérir de nouveaux marchés : « *Quand on enlève le lactose d'un médicament, c'est pour aller souvent conquérir de nouveaux marchés et notamment le marché asiatique, parce que les asiatiques sont majoritairement intolérants au lactose. Donc est-ce que ce n'est pas la stratégie économique du laboratoire qui a prévalu sur celui des patients français, quand on sait que ce médicament est clé pour conquérir de nouveaux marchés ?* » (AR23). Mais ces faits bruts n'étaient pas encore suffisants pour suggérer le caractère scandaleux du changement de formule. Dans cette perspective, l'organisation a dû compléter cette accumulation de faits par des recoupements de faits de différentes natures. Par exemple en soulignant la concomitance entre l'objectif de développement commercial du laboratoire (évoqué précédemment), l'expiration du brevet ayant assuré à l'ancienne formule une situation de monopole en France depuis 1999, et la demande de renouvellement de la nouvelle formule de la part de l'autorité de santé. C'est ce recoupement qui lui a permis par exemple d'argumenter que la demande faite par l'autorité de santé publique au laboratoire de changer la formule du Levothyrox® était entachée d'un « conflit d'intérêts » (CO3). Par ce biais, l'organisation a pu superposer sur les différentes questions soulevées, un réseau explicatif de causalités, en somme une théorie du scandale. La Figure n° 1 ci-dessous représente un exemple restreint de structuration du réseau questions et de causalités.

Figure n°1. Exemple de structuration narrative du réseau d'intrigues et de causalités



Enfin, ce réseau de questions et d'explications a permis en creux à l'organisation de faire émerger et fixer des formes et des niveaux de responsabilités sous les figures antagonistes des victimes et des coupables. Par exemple, l'organisation décrit les malades en tant que « *victimes silencieuses et dans leur chair d'une injustice médicale* ». Des victimes qui auraient subi un « empoisonnement » (CO3) qui « *leur a été imposé à leur insu et sans option offerte* » (CO4), et qui « *hurlent dans le silence* ». « *On nous a pris pour des cobayes, je n'ai pas peur des mots. Mais nous ne sommes pas des cobayes ! Nous ne sommes pas fous non plus.* » (AR17). Elle rétorque tout d'abord que cette réfutation constitue « *une négation du ressenti [...]* » (AR15) et « *de la souffrance des patients* » (CO7). Elle dénonce une « *forme de psychiatrisation* » (CO7) aboutissant à ce que « *les malades sont pris des malades imaginaires. [...]* Ça, c'est ce qui met le plus en colère. [...] Donc on [les patients] se dit : « *Qu'est-ce qu'ils [les coupables] veulent cacher ? Qu'est-ce qu'ils veulent taire ?* » (AR15).

On voit ici que l'organisation a cherché à expliquer le scandale par la production d'un récit. Celui-ci consistait à mettre en relation des événements sous la forme d'un réseau de causalités et de conséquences structuré par différentes intrigues. Cette mise en relation, tournée sous la forme de questions représentent des intrigues de second ordre, alimentant l'intrigue principale (i.e. dans notre cas : « pourquoi y a-t-il eu un changement de formule ? »). S'est alors constituée une configuration d'intrigues. Nos données montrent que les différents témoignages constituaient la matière première sur

laquelle l'organisation s'appuie, opérant une transition entre la constitution d'un récit commun de la souffrance des patients, proche de leur expérience, à l'explication de cette expérience considérée comme le produit d'un scandale, passant par la recherche et la retranscription de ses causes et conséquences. La constitution d'un réseau d'intrigues constituait à la fois la structure de l'enquête et de sa restitution sous la forme d'un récit du scandale. On voit se superposer un réseau d'intrigues avec un réseau d'explications pour constituer un récit cohérent et suffisamment crédible pour capter l'attention du grand public et susciter une communauté d'accusation.

II.2. Déconstruire la configuration d'intrigues

Accusées publiquement par l'organisation de patients, les entités concernées étaient donc sommées de répondre publiquement. Celles-ci l'ont fait en publiant leurs réponses à l'ensemble des accusations soulevées par l'organisation de patients, jetant le trouble sur la véracité du récit du scandale produit par cette organisation.

C'est le cas des autorités de santé comme du laboratoire, qui ont publié sur leurs sites respectifs deux documents dits « questions-réponses » (CO11 ; CO9) à destination du grand public, des malades, et des professionnels de santé, cherchant à apporter des éléments contrefactuels aux arguments soulevés par l'accusation. Dans cette perspective, ces documents revendiquent distinguer le « vrai » du « faux » en apportant *« des éclairages concrets en contrepoint de déclarations erronées ou infondées qui peuvent se révéler déstabilisantes, voire inquiétantes pour les patients »* (CO11). Par exemple, le document produit par le laboratoire pharmaceutique aborde *« l'origine du changement de formule »* et *« la qualité et la composition de la nouvelle formule »*. Par exemple, les autorités de santé rétorquent à l'accusation de manque d'information, le fait qu'elles ont fait parvenir plus de 100 000 courriers d'information aux professionnels de santé pour les informer de la nouvelle formule. Plusieurs procédés de justification peuvent être dégagés de ces documents. Tout d'abord, un important travail de requalification des termes utilisés par l'organisation accusatrice a été mené. Par exemple, dans le document produit par le laboratoire allemand, la formule n'est pas présentée comme un « poison », mais comme une « amélioration ». La situation n'est pas présentée comme un « scandale sanitaire », mais comme un « débat » (CO11). Le second procédé identifié est le fait de concéder tout en minimisant certains arguments que l'organisation a présenté dans son récit, ceci dans le but de renvoyer l'accusation à son caractère privé et particulier et donc illégitime. Par exemple, les autorités de

santé ont reconnu qu'un « réajustement posologique est parfois nécessaire avec la nouvelle formule, mais l'équilibre une fois atteint sera maintenu ». Autre exemple, l'autorité santé souligne que « certains patients (moins de 1 % selon les derniers chiffres de l'ANSM) ont toutefois rapporté des symptômes persistants [...] » et qu'« *aucun décès n'a été lié/imputé à la spécialité Levothyrox* ». Enfin, un troisième procédé consiste à transférer la responsabilité. Par exemple, dans son document, le laboratoire insiste particulièrement sur sa conformité « *à l'ensemble des demandes des Autorités de santé* » telles que le processus d'autorisation. Il y rappelle également que celles-ci ont reconnu le caractère « *plus sûr et plus stable de la nouvelle formule* » (CO10). De cette façon, le laboratoire se présentait ainsi comme un exécutant des directives des autorités de santé. Le quatrième procédé enfin est celui de décrédibiliser l'accusateur pour désolidariser le public de victimes qui s'est constitué autour d'elle. Par exemple, les accusés recommandaient dans leurs documents aux malades de se tourner prioritairement vers les professionnels de santé (médecins généralistes et endocrinologues) (CO11), suggérant implicitement que l'organisation qui l'accusait ne constituait pas une source d'information fiable et sécurisée. Nous observons enfin la production de nouvelles enquêtes scientifiques en réponse aux questions et arguments soulevés par l'organisation accusatrice. Par exemple, en juin 2019, l'autorité de santé conclut dans une nouvelle enquête à l'absence de toxicité de la nouvelle formule, affirmant qu'il n'y a pas d'augmentation de problèmes de santé graves. Elle annonce alors que l'ancienne formule sera retirée du marché comme prévu initialement. Elle affirme que « *Les résultats ne fournissent pas d'argument en faveur d'un risque augmenté de problèmes de santé graves au cours des mois suivant l'initiation de la nouvelle formule du Levothyrox* » (ES2).

Ici, nous observons que les organisations accusées (i.e. le laboratoire pharmaceutique et l'autorité de santé) ont répondu à l'accusation de l'organisation de malades par des contre-récits officiels, réfutant point à point les différentes intrigues qu'elles ont levées. Ces contre-récits, qui apparaissent implicitement concordants, viennent donc mettre à l'épreuve la configuration d'intrigues et le réseau d'explication sous-jacent et installer un rapport de force entre deux cadrages alternatifs.

III. Épisode 3 – L'épreuve de vérité : le rôle des tiers

Face à ces réfutations et à l'installation de ce rapport de force, la voix de l'organisation de malades ne disposait pas de toutes les ressources nécessaires pour mener plus avant son enquête et devait trouver de nouveaux points d'appui. Elle dénonçait alors le « *renversement de l'accusation en accusant les patients d'hystériques* » (CO7) pour « *d'étouffer l'affaire avec une extraordinaire obstination* » (AR46) et « *masquer les vrais motifs* » (CO7). Ceci par le biais de « *formules rhétoriques* » qui seraient « *connues comme l'une des meilleures techniques de communication pour paralyser la réflexion* » (CO7). Ceci nécessitait alors pour l'organisation accusatrice, si elle souhaitait prolonger son enquête afin démontrer la nature scandaleuse du changement de formule, d'administrer de nouvelles preuves afin de confirmer les causalités et responsabilités qu'elle affirmait publiquement. L'élaboration du récit s'est alors déployée depuis plusieurs champs de véridiction disposant de leurs logiques propres.

III.1. Le recours à des tiers d'expertise

Nous observons tout d'abord que la recherche d'éléments de preuves à réinvestir dans la démonstration du scandale s'est ensuite déplacée sur le plan de la production des connaissances légitimes, celui dans notre cas des sciences médicales. Comme l'a indiqué une des porte-paroles des malades dans un entretien accordé à un organe de presse : « *On nous refuse le droit de comprendre [...] alors qu'il est reconnu qu'il y a une inconnue scientifique sur des effets secondaires inexpliqués.* » (AR45). Reprenant les intrigues qu'elle avait levées, notamment autour de la réalité des effets secondaires provoqués par la nouvelle formule, l'organisation accusatrice a ainsi initié un dialogue contradictoire avec les études préalables élaborées par les organisations accusées, en commentant voire même en produisant ses propres études scientifiques. Ce dialogue contradictoire s'est cristallisé autour de la question de la véracité et de l'ampleur des conséquences négatives du changement de formule sur les malades sous traitement. À cette fin, l'organisation de malades a créé un comité scientifique composé de six médecins, biologistes et endocrinologues. Ensuite, la seconde action était de procéder à une lecture contradictoire des résultats des études préalables à la mise en marché de la nouvelle formule réalisées par les autorités de santé et le laboratoire, comme celle réalisée en 2012 à l'origine de la demande de changement de formule (CO9). À titre

d'exemple, l'organisation de malade s'est appuyée sur une base de données de santé publique (Assurance maladie, 2017) afin de mesurer le nombre de malades s'étant détournés de la nouvelle formule depuis sa mise en marché en mars 2017. En montrant que 31 % s'étaient reportés sur d'autres formules ou avaient arrêté leur traitement, l'organisation a pu avancer que ces chiffres étaient « *en contradiction complète avec les affirmations officielles des pouvoirs publics, et qui assurent encore aujourd'hui [mars 2018] que ce n'est pas une crise sanitaire* » (ES6). Ces études ont alimenté l'hypothèse d'une volonté délibérée des accusés de minimiser l'affaire. La troisième action, solidaire de la seconde, était de commanditer ou de mener de façon totalement autonome des nouvelles analyses de la nouvelle formule sur le mode de la vérification / falsification des éléments avancés par les autorités de santé et le laboratoire. Par exemple en mai 2018, l'organisation a mobilisé un des médecins de son comité scientifique pour mener une analyse comparative entre plusieurs « dizaines de comprimés » de l'ancienne et de la nouvelle formule (AR11). Les résultats de cette enquête ont indiqué « la présence de nanoparticules toxiques dans la nouvelle formule ». Sur cette base, l'organisation s'est positionnée face aux contestations de ceux qu'elle accuse comme le défenseur d'un point de vue « neutre » sur le scandale : « *Notre indépendance totale est capitale à notre quête.* » affirme l'une d'entre elles dans un de ses communiqués (CO10), indiquant que « *la plupart des endocrinologues qui ont envahi les médias n'ont jamais publié le moindre article* » (CO9).

Par ce biais, nous constatons donc que l'organisation, en s'affiliant à des experts reconnus dans leur champ (i.e. ici des scientifiques), devient un instrument qui participe à la production et la diffusion de connaissances légitimes autour du domaine qui la concerne (i.e. ici des connaissances médicales). Ces connaissances produites sont alors greffées aux intrigues levées par l'organisation accusatrice, voire les déplacent ou en créent de nouvelles, dans la configuration narrative du scandale qu'elles élaborent. L'organisation devient le commanditaire d'éléments scientifiques qu'elle réinvestit ensuite comme éléments de « justification scientifique » pour installer le scandale.

III.2. Le recours au tiers de justice

En parallèle de ces démarches, face à l'absence de réponse « officielle » satisfaisante, l'organisation accusatrice a décidé de prolonger son enquête sur la scène judiciaire afin « *d'établir formellement les liens de causalité entre le médicament et les malaises ressentis par les malades* » (AR43). Ainsi, entre mars 2017 et mars 2018, elle

a contribué (avec d'autres associations ou groupements de patients) à intenter trois actions de justice devant les tribunaux de grande instance de Lyon, Marseille et Toulouse regroupant un total d'environ 7 000 plaintes (AR9). Pour cela, elle a sollicité un cabinet d'avocats et des plateformes d'action collective. Par leur truchement, l'organisation fournit à l'institution judiciaire les preuves qu'elle a préalablement collectées. Par exemple, elle a transmis au TGI de Marseille l'étude scientifique supportant l'hypothèse de la présence de nanoparticules de métal dans la nouvelle formule (AR1). Ces procédures judiciaires ont donné lieu à plusieurs décisions en faveur des patients. Des éléments qui ont été réinvestis par l'organisation dans sa justification du scandale, s'appuyant sur la légitimité de l'institution judiciaire.

Ici, nous observons que l'organisation fait prendre en charge par la justice la résolution des intrigues qu'elle a soulevées, comme dans le cadre d'une suspicion de « *conflit d'intérêts* » dans la demande de l'autorité de santé (ANSM) au laboratoire de modifier sa nouvelle formule (AR8).

Chapitre 5. Premières contributions

Dans le sillon d'études mobilisant la sociologie pragmatique pour comprendre différentes formes agonistiques telles que les controverses (e.g. Dionne et al., 2018; Patriotta et al., 2011), notre étude décrit processus de formation d'un scandale (Greve et al., 2010). Alors que les recherches existantes sur les scandales se sont focalisées sur les organisations à l'origine du scandale ou sur des acteurs tiers telles que les médias (e.g. Clemente & Gabbioneta, 2017), nous montrons dans cette recherche que d'autres acteurs, qui ne disposent pas nécessairement a priori d'un pouvoir de contrôle social, jouent pourtant un rôle clé dans ce processus. C'est le cas des organisations qui se font les porte-paroles des victimes. Ces organisations permettent notamment de révéler les différentes procédures à suivre pour former des arguments recevables dans un tel processus. À partir du cas du scandale du Levothyrox®[®], qui a émergé en France en mai 2017, nous avons montré que ces organisations mènent une enquête. Celles-ci vont mener une enquête qui va venir s'affronter à une succession d'épreuves. Cette enquête est un travail de « mise en intrigue » (Boltanski, 1990; Ricoeur, 1983). Cette recherche avance sur cette base trois contributions principales.

Nous montrons la formation d'une « arrière-scène participative », une « expérience de l'engagement », soit « les conditions de possibilités de la participation politique et sociale et qui en sont souvent l'antichambre » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 3) qui sont souvent ignorés des littératures sur les formes critiques obnubilées par le public, comme les mouvements sociaux et les scandales, où sont privilégiées les analyses institutionnelles, les logiques d'acteurs ou l'étude des leaders. Nous montrons que cette participation est déclenchée par des « chocs expérimentiels » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 4) qui introduisent une brèche, soit une « précarisation de l'existence » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 6) et une volonté de lui résister. C'est de là que dérivent les capacités critiques ordinaires « qui cristallisent petit à petit les conditions d'une véritable lutte d'opposition » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 6) et d'une publicisation d'une parole critique puis d'une confrontation dans l'espoir d'une reconnaissance de cette critique. Nous montrons les gammes intimes dans les affaires politiques. Tout d'abord, nous montrons que le processus d'enquête va faire d'un trouble un problème, et d'un tel problème un « problème public » (Cefaï, 2016), caractérisé par un haut niveau de réflexivité des personnes où elles vont à la fois réfléchir sur leur propre action et sur

celle des autres (Mead, 1934; cité par Farjoun et al., 2015). Cette enquête à la fois structure et est structurée par une configuration d'intrigues. *Structure* dans le sens ces intrigues représentent les axes de l'enquête qui motivent et orientent le travail de collection et le recoupement de faits. *Est structurée*, dans la mesure où les résultats de ces investigations vont venir former un « champ de problématisation » (Cefaï, 2016, p. 54) composé de problèmes qui se surdéterminent les uns les autres, s'engendrent, se conditionnent, ou bien se font obstacle, permettant de produire un récit du scandale.

Deuxièmement, nous montrons également que le scandale est un processus relationnel qui repose sur l'interaction entre différents acteurs sociaux (Greve et al., 2010). Notre cas montre en effet que se forme une logique de tours de parole entre critiques exprimées par l'accusateur et justification de l'accusé dès lors que l'accusation entre dans le champ public, et où chaque des protagonistes de chaque camp s'efforcent de livrer un récit rationnel de ce qu'ils considèrent être un scandale ou non. Nous avons en effet montré que le « champ de problématisation » (Cefaï, 2016, p. 54) élaboré par l'organisation accusatrice constitue la base à partir de laquelle viendra se greffer la justification des organisations accusées sous la forme de contre-récits, cherchant à contredire point-à-point les intrigues levées par celle-ci.

Troisièmement enfin, nous montrons la façon dont les organisations à l'origine de l'accusation parviennent à poursuivre leur enquête face aux dénégations de celles qu'elles accusent. Nous montrons pour cela qu'elles s'affilient à des tiers appartenant au même champ social que l'accusé à même de mettre à l'épreuve la crédibilité du contre-récit le propre champ, disposant de ses propres règles du jeu (i.e. légitimité interne, ressources financières, vocabulaire, instruments d'évaluation reposant sur des intérêts professionnels) et ainsi leur fournir des éléments à l'organisation accusatrice que celle-ci pourra réinvestir dans leur récit du scandale. Par exemple, nous montrons que l'organisation s'est affiliée à un groupe de médecins pour produire contre-expertiser les études scientifiques produites par les organisations accusées. Cela a permis à l'organisation de remettre en cause l'objectivité scientifique des accusés. Ainsi, on pourrait dire avec Michel Dobry (1983) que la diffusion d'un scandale suit une logique de « mobilisation multisectorielle », c'est-à-dire qu'il dérive et pénètre différents champs ayant leur propre « logique de situation », c'est-à-dire des dynamiques internes et de transactions avec l'environnement extérieur leur permettent de se soustraire aux inférences ou aux pressions externes. La multiplicité de ces champs et leur mise en

relation dans le cadre de l'enquête constituent alors un fait structurel essentiel pour comprendre comment se forme un scandale (Greve et al., 2010). En effet, sans dérivation de l'enquête par ces champs, celui qui porte le scandale n'a que peu de chances d'aboutir à sa reconnaissance. Nous montrons également le rôle clé des tiers, opération comme des intermédiaires facilitant l'accès au champ donné. Cette effraction dans ces champs permet à l'organisation accusatrice non seulement de contredire les arguments avancés, mais aussi de doubler son accusation de celle d'un vice dans ou entre ces contextes. Par exemple, notre organisation s'est appuyée sur un ouvrage d'un ancien cadre de l'agence de santé dénonçant le scandale, pour soutenir sa critique d'un conflit d'intérêts voire de collusion entre l'agence publique et le laboratoire.

Partie 8. Contributions de la thèse

Cette Partie 8 est consacrée aux contributions de cette recherche doctorale. Nous exposons en particulier deux ensembles de contributions. La première se place dans le prolongement des études des organisations mobilisant la sociologie pragmatique de la critique (SPC, pour mémoire). Nous avons motivé notre problématique en indiquant que les travaux actuels ont laissé dans l'ombre la façon dont ces critiques sont élaborées par celles et ceux qui les formulent, c'est-à-dire les différents chaînages d'actions qu'ils déploient pour élaborer leurs critiques et les confronter publiquement (voir pour exception Dionne, Mailhot, & Langley, 2018; Gond, Barin Cruz, Raufflet, & Charron, 2016). De là, notre travail s'inscrit dans une démarche consistant à rendre visibles les capacités critiques ordinaires des individus en prenant appui sur les événements de rupture venant ébrécher leurs expériences de la réalité, dans leurs organisations où à travers elles lorsque celles-ci constituent des instruments critiques (Boltanski, 2009). En ce qui concerne les théories narratives, ce travail complète les travaux existants en montrant la façon dont un récit organisationnel se construit à l'intersection de ce que nous appelons une *voix interne* et une *voix externe*.

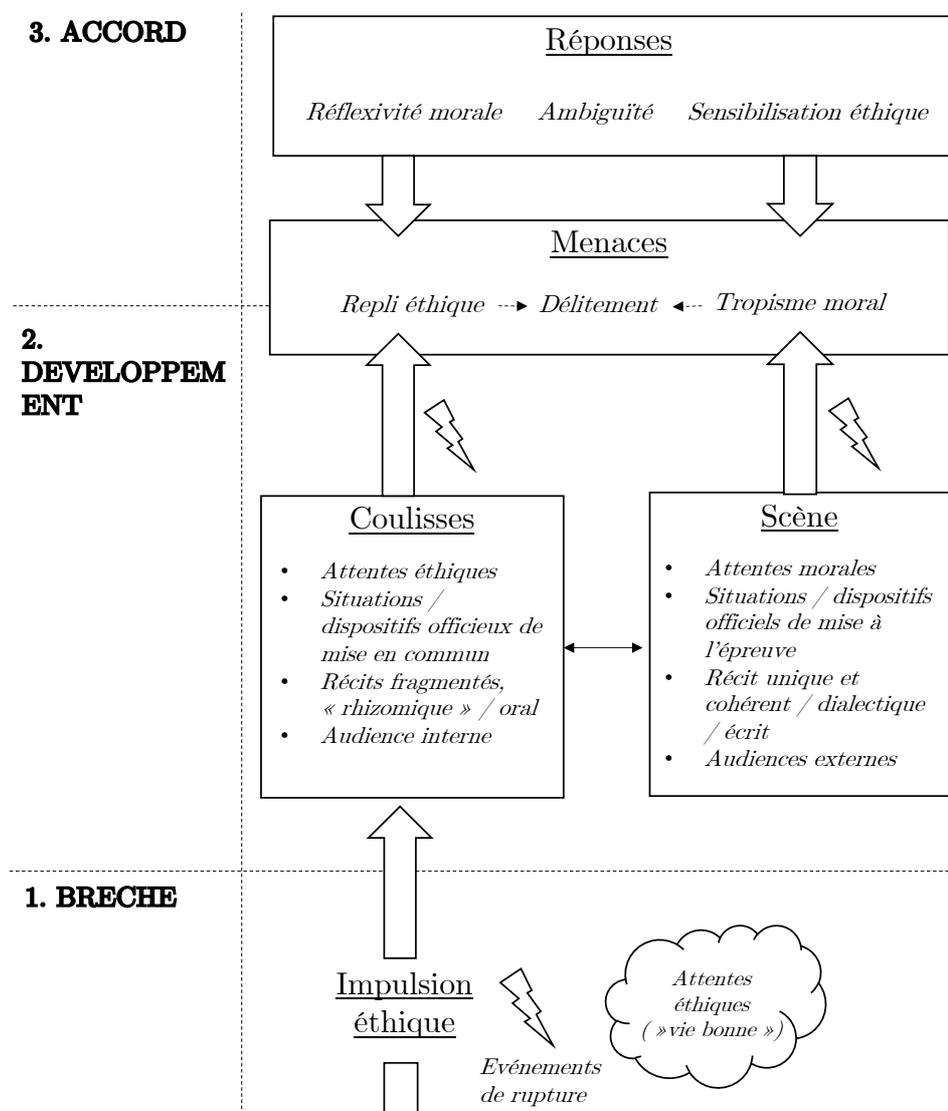
Chapitre 1. Contributions à la sociologie pragmatique de la critique

Ce premier chapitre répond au modèle conceptuel présenté dans la Partie 3 : (a) la brèche, (b) le développement de la critique, et (c) la transformation de la réalité. Nous contribuons aux travaux de la SPC pour chacune de ces étapes. En particulier, dans cette thèse nous montrons comment une critique émerge, se développe et parvient ultimement à provoquer des transformations de la réalité.

La première contribution est de montrer que la critique part d'une brèche qui ne se situe pas d'emblée sur le plan moral et qui n'est pas immédiatement signifiante sous la forme d'un récit bien construit comme le suggèrent les travaux existants s'appuyant sur la SPC. Cette brèche s'enracine dans un souci de « vie bonne » pour soi-même et avec les autres (Ricœur, 1990, p. 222). Nous parlons en ce sens d'*impulsion éthique de la critique*. Deuxièmement et partant de là, nous montrons que la critique se développe à partir d'un travail de mise en récit. Ce développement s'articule entre « deux espaces relationnels » (Mair & Hehenberger, 2014, p. 1174). La critique se développe d'abord depuis des *coulisses*, où des acteurs se coalisent autour d'elle et la font grandir dans des situations informelles par l'élaboration d'un récit commun. En d'autres termes, dans les coulisses, « la réalité la plus intime et la plus gênante se révèle tout à coup la plus collective [...] » (Goffman, 1975, p. 134). Ce récit critique est ensuite présenté sur une *scène* où il est soumis à l'évaluation d'audiences externes disposant d'un pouvoir de sanction sur elle pour capter des ressources symboliques (p. ex. légitimité) ou financières pour produire des transformations. Troisièmement, nous montrons les menaces auxquelles la critique fait face et qui empêchent sa reconnaissance et les actions en réponse. Nous identifions quatre menaces partiellement liées les unes aux autres. Tout d'abord le *tropisme moral* qui décrit la façon dont les audiences externes de la critique nient sa dimension éthique et la singularité des expériences qui s'expriment à travers elles. Nous montrons que cette menace peut exacerber le risque d'un *repli éthique* où la critique s'enferme dans sa propre singularité. Ce risque peut, en retour, mener à des formes de *violence interne* vers ses propres membres et de *violence externe* vers ses audiences externes. Nous identifions enfin trois réponses à ces menaces. D'une part, les acteurs qui portent une critique peuvent avoir recours stratégiquement à l'*ambiguïté*. Nous identifions également deux types de médiations.

La première est la *réflexivité morale* qui répond au repli éthique. La seconde est la *sensibilisation éthique* qui répond au tropisme moral. Quatrièmement, enfin nous soulignons le rôle clé de certains acteurs dans ce cheminement. Il s'agit d'une part des portes-paroles qui favorisent la mobilisation autour de la critique en la dotant d'un corps et la reconnaissance de la critique par les audiences externes. Il s'agit d'autre part des *alliés* qui sont des individus des audiences externes formant un réseau étendu autour de la critique permettant de traduire la critique auprès d'autres audiences externes. Sans attendre le développement de nos contributions sur ces trois étages, nous présentons dans la Figure 1 ci-dessous leur représentation sous forme visuelle.

Figure 1. Synthèse des contributions au modèle conceptuel de la thèse



Nous ajouterons enfin à ce modèle une dernière contribution dans la quatrième sous-section en identifiant ce que nous appelons des « organisations tierces ».

I. La brèche : l'impulsion éthique de la critique où le « je brisé »

Nous l'avons dit, les travaux existants de la SPC considèrent des critiques déjà bien formées, et se situant sur un plan des attentes morales. En synthèse, nos trois projets suggèrent deux contributions. D'une part, nous montrons que toute critique repose sur un retentissement subjectif individuel qui interrompt, altère, obstrue la possibilité d'expérimenter une forme ou une autre de réalité quotidienne. Ce que nous avons appelé la « brèche ». D'autre part, nous montrons que la critique ne se forme pas seulement et d'emblée sur le plan de systèmes d'attentes morales comme le suggèrent implicitement les études sur la critique dans les théories des organisations. Elle s'inscrit d'abord sur un plan éthique qui reflète le désir d'une « vie bonne » pour soi-même et avec les autres (Ricoeur, 1990, p. 208). Ce désir est fondé sur des attentes de plus courte portée comme vivre en bonne santé, vivre entouré d'une communauté aimante de proches, ou plus largement mener des projets professionnels (Breviglieri, 2012; voir Thévenot, 2006; 2012).

Nous indiquons tout d'abord que ces « brèches » ne sont pas d'emblée articulées collectivement. Elles apparaissent d'abord au niveau des individus et elles ont une origine externe. Elles peuvent résulter de l'apparition d'un seul événement (p. ex. le changement de formule d'un médicament comme dans le cas du projet n° 3) ou d'une accumulation d'événements (p. ex. la stigmatisation comme dans le cas du projet n° 2). Elles se matérialisent dans l'expérience par un sentiment d'interruption et d'ébranlement — on pourrait dire aussi de déréalisation — dans les organisations et plus largement dans la vie sociale. Comparables à un « choc » ou une « épreuve expérientielle » (Boltanski, 2009; Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 4), les brèches affectent des attentes individuelles peuvent se situer à des niveaux de profondeurs différents pratiques ou voire de plans de vie différents. Il peut s'agir par exemple de l'attente d'être en bonne santé qui peut être reliée par exemple à la pratique de prendre des médicaments comme dans le cas du projet n° 3, de disposer d'un rapport intime au monde entouré d'une communauté de proches qui peut être reliée à la pratique de créer un foyer comme dans le cas du projet n° 2, ou l'environnement social plus large comme s'épanouir dans son travail qui peut être reliée à la pratique de son métier comme dans le cas du projet n° 1. En dépit de ces différences de profondeurs, nous montrons que cet ébranlement de l'expérience de la réalité dans des organisations ou à travers elles

dans des contextes plus larges est l'ébranlement d'une « vie bonne » (Ricoeur, 1990, p. 208), soit le fait de pouvoir agir ou continuer à agir dans la réalité. Cet ébranlement de l'expérience se matérialise par la difficulté voire l'impossibilité de rassembler l'expérience de la réalité dans une totalité narrative (MacIntyre, 2007; Ricoeur, 1983), car une « bonne vie » est d'abord une vie qui peut être dite comme une « vie cohérente » fournissant un sens clair d'un passé et d'une orientation future (Bamberg, 2004). Le projet n° 2 dans le cadre duquel nous avons suivi la naissance d'une organisation de défense d'individus stigmatisés nous a permis de toucher précisément du doigt ce problème. En effet, nous avons répétitivement constaté durant nos entretiens les difficultés rencontrées par les personnes interrogées à se raconter individuellement face à la somme d'événements que représente la stigmatisation (ici fondée sur l'âge et l'orientation sexuelle). Cette « condition indicible » (Pollak, 1988) traduisait un sentiment de déréalisation. Les projets n° 2 et n° 3 ont montré qu'un tel sentiment recouvre de multiples sensations comme l'étouffement, l'angoisse, et au final une certaine fatigue à s'exposer et partager avec les autres son expérience, par opposition au sentiment de quiétude et de puissance d'agir que l'expérience de la réalité est normalement censée procurer (Schütz, 1962). Nous avons constaté en retour chez elles et eux la crainte récurrente d'être à côté du sujet et de ne pas pouvoir être compris, de vivre dans un monde où personne ne répondrait ou qui retournerait instantanément contre eux leur propre parole.

Cela indique donc qu'une critique n'émerge pas d'un néant spéculatif, mais toujours d'une « crise » (Butler, 2005) qui empêche non seulement de penser, mais d'abord de vivre, et qui est — comme l'ont déjà montré certaines théories de l'éducation — inséparablement liée à la singularité de l'expérience de celui ou celle qui expérimente cette crise (Blake et al., 2014) En effet, les stocks d'expériences des acteurs sont la première chose qui leur est accessible. C'est dans la brèche que les acteurs trouvent une matière déclenchante de leurs critiques (Hunyadi, 2015). La critique est toujours située dans de tels savoirs situés et il n'y a donc pas de regard critique qui en serait totalement affranchi. Comme l'a montré en particulier l'herméneutique, il faut bien commencer de quelque part.

Comme nous l'avons dit, les études des organisations mobilisant la SPC tendent à réduire une critique et sa reconnaissance à des attentes morales, en particulier lorsqu'elles se fixent sur l'étude de formes critiques à larges échelles comme les

controverses ou les scandales (Ricoeur, 1990). Dans la lignée de l'anthropologie capacitaire de Paul Ricoeur (1990), notre recherche montre au contraire que le désir de critique se situe sur un plan beaucoup plus profond que les systèmes d'attentes morales déjà formés. Ceci croise avec les travaux émergents qui proposent une articulation plus ou moins explicite de la SPC avec l'anthropologie philosophique de Paul Ricoeur (Breviglieri, 2012; Ricoeur, 1990; Thévenot, 2012) comme la sociologie des régimes d'engagement (voir Thévenot, 2006). Cela croise en outre avec les conceptions dites « éthiques » de la critique qui sont développées par Foucault (Foucault, 1990; voir aussi Michel, 2013) ou plus récemment par Butler (2005).

Nous proposons d'appeler ce désir ébranlé de vie bonne l'*impulsion éthique* de la critique. Comme nous le montrerons, ce niveau est premier, car il est en effet à la fois le point d'impulsion et d'arrivée de la critique. Nous avons choisi le terme d'« impulsion », car si les brèches « précarisent l'existence » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 6), le changement soudain et radical de tension dans la conscience — une « oscillation ontologique » diraient Burell & Morgan (2019) — qu'elles occasionnent introduit en retour une volonté de les comprendre, créant ainsi la condition de possibilité d'une critique. Comme le note Sartre, « le critique vit mal » (1948, p. 36), et c'est pour cela qu'il va « chercher la vérité de ses souffrances quotidiennes » (1948, p. 37). Nous avons été les témoins d'un tel changement de tension dans le cadre du projet n° 2. Le fondateur de l'organisation considérée portant une critique nous a parlé de « dé clic » pour signaler un tel changement de tension et le moment où il a décidé de créer son organisation pour défendre un groupe d'individus stigmatisés. Nos résultats indiquent en effet que c'est depuis l'occurrence de ces brèches que dérivent les capacités critiques ordinaires « qui cristallisent petit à petit les conditions d'une véritable lutte d'opposition » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 6), d'une publicisation d'une parole, puis d'une confrontation dans l'espoir d'une reconnaissance de cette critique. Foucault (1990) montrait aussi que de telles brèches ont une valeur critique. Dès lors qu'elles viennent interrompre, altérer ou empêcher l'expérience de la réalité quotidienne et la poursuite d'une vie bonne, elles deviennent un « combat ». On retrouve là le vieux paradoxe de la force dans la faiblesse. Nous montrons également que la verbalisation de ce retentissement subjectif passe par une mise en forme narrative.

En prolongement de ces arguments, il serait intéressant premièrement dans une recherche future de mieux comprendre le rôle des émotions dans l'émergence de l'émergence d'une critique (Bailin, 1995). On sait par exemple qu'elles peuvent constituer de puissants moteurs de critique et de transformation institutionnelle (Creed et al., 2014; Friedland, 2017). En effet, l'émotion est un mécanisme corporel qui constitue le point de passage entre différents styles cognitifs comme l'expérience de la réalité et sa critique, mais aussi par exemple entre le rêve et l'expérience de la réalité. Dans ce cadre, il serait en particulier intéressant de s'intéresser aux vecteurs de médiatisation de telles émotions. On pourra ici penser à l'art, la littérature, ou encore le cinéma.

II. Le développement de la critique : Des coulisses à la scène

Dans la partie précédente, nous avons montré ce qui pousse les acteurs à enclencher une démarche critique de transformation de la réalité quotidienne. C'est ce que nous avons appelé « l'impulsion éthique de la critique ». Ceci répond à la limite des travaux actuels mobilisant la SPC que nous avons dit : celle de croire que les acteurs disposeraient d'emblée d'une capacité à critiquer en public et que leurs critiques se situeraient d'emblée sur le plan public et moral. Cependant, une critique échoue si celui ou celle qui la porte initialement ne parvient pas à trouver des gens qui le ou la suivent (Boltanski, 1990a).

Aussi, les projets d'articles de notre recherche doctorale mettent en exergue la façon dont une critique se développe. Les projets n°1 et 2 notamment montrent dans ce cadre que la critique se déploie dans deux « espaces relationnels » (Mair & Hehenberger, 2014) différents que nous appelons la « scène » et les « coulisses ». Ces deux « espaces relationnels » (Kellogg, 2010; Mair & Hehenberger, 2014) que sont les coulisses et la scène de la critique ainsi que leur articulation décrivent en quelques sortes l'avant-poste et l'arrière-scène de l'organisation d'une critique. Ils désignent « des configurations sociales » caractérisées par des types d'interactions particuliers et par des « frontières sociales, physiques, temporelles et symboliques » (Bucher & Langley, 2016, p. 594). Ils décrivent deux façons dont la critique est construite et évaluée. Nous mettons en particulier en lumière le rôle des coulisses qui ont été ignorées des travaux mobilisant la SPC. Ces derniers se sont en effet focalisés sur le moment de confrontation

publique des critiques, considérant comme nous l'avons souligné de façon implicite des acteurs déjà capables de critiquer sous la forme de récits déjà bien construits (Blokker & Brighenti, 2011). Nous montrons que de tels récits critiques ne surgissent pas spontanément de façon publique et déjà articulée. D'où la nécessité de disposer d'espaces d'élaboration de cette cohérence narrative requise par la scène. Grâce au projet n° 1 notamment, nous montrons que les coulisses peuvent ainsi être comprises comme une expérience de l'engagement, soit l'arrière-scène participative à partir de laquelle se déploient « les conditions de possibilités de la participation politique et sociale » (Breviglieri & Gaudet, 2014, p. 3). Cette contribution avance une compréhension spatiale de la critique, à l'image de ce que propose la sociologie des problèmes publics (Cefaï, 2016) et non sans rappeler la conception dramaturgique de la vie sociale développée par Goffman dans *La présentation de soi* notamment (1973). Issue de la SPC, la sociologie des problèmes publics a montré que la critique se déploie dans une arène publique composée de différentes scènes (ce que nous illustrons par ailleurs dans le projet n° 3). Cela montre plus largement que critiquer dans les organisations ou à travers elles est un travail social qui consiste à faire exister des problèmes en tant que problèmes publics. Plus largement, une conception spatialisée des processus de construction de sens nous semble par ailleurs peu développée dans les études des organisations.

Dans les sections suivantes nous détaillons chacun espace relationnel à partir de 7 propriétés communes qui sont synthétisées pour mémoire dans la Figure 1.

II.1. Les coulisses : du « je » au « nous » de la critique

Nous observons que ces deux « espaces relationnels » que sont la scène et les coulisses poursuivent tout d'abord des objectifs différents. Du fait que l'élaboration d'une critique suppose la pluralité et la tension entre de multiples attentes qui ne sont pas encore exprimées ou articulées face à la puissance d'ébranlement du sens dont dispose l'événement (Cefaï, 2016), la critique a tout d'abord besoin d'un espace, moins visible, à partir duquel elle peut s'élaborer. C'est ce que nous appelons les coulisses. Cela poursuit un objectif de fédération d'un collectif autour d'elle.

Scène et coulisses répondent ensuite à des **attentes** différentes. Dans les coulisses, c'est le pôle de la critique que nous dirons « éthique ». Les coulisses sont le lieu de l'évaluation dans la courte distance (alors que sur la scène, c'est le pôle de la mise en

forme à partir d'attentes morales comme nous le montrerons). C'est le régime de l'optatif, c'est-à-dire le souhait de ce que nous avons appelé précédemment la « vie bonne » pour soi-même et avec les autres pour décrire l'*impulsion éthique* précédemment (Ricœur, 1990). Contrairement aux travaux des études des organisations mobilisant la SPC, nous montrons qu'une critique se fonde aussi sur des expériences concrètes et situées qui ne passent pas d'emblée au crible d'une généralisation fondée sur de grands systèmes d'attentes morales (voir Rambaud, 2009). Ceci répond à une certaine conception irénique de la dispute de ces travaux qui voudrait réduire toute prétention critique à une assertion justifiée (Dodier, 2005; Habermas, 2001). Comme nous le montrons, les opérations de généralisation requises par de tels systèmes ne constituent donc pas l'alpha et l'oméga de toutes les critiques dans les organisations ou à travers elles. Dans les coulisses, « tout ce qui importe, c'est de sentir, par-dessous le froid moral qui règne à la surface de notre vie collective, les sources de chaleur que nos sociétés portent en elles-mêmes » (Durkheim, 1914, p. 105). Nous montrons que la critique se déploie dans des contextes où l'universalité de l'attente morale ne vaut pas nécessairement, exclusivement, ou d'emblée. Le plan des attentes éthiques est indispensable pour créer une communauté d'adhésion autour de la critique, autour de laquelle des individus pourront se reconnaître. Mais ce niveau éthique de la critique doit passer au crible de la morale comme nous le verrons avec la scène. Enfin, une autre contribution que nous proposons est qu'il est imprudent de rapporter le processus de mobilisation à la seule poursuite d'attentes communes (Dobry, 1983, p. 400). Le projet n° 1 montre en effet que les processus critiques sont aussi tissés d'intérêts individuels portés par les acteurs qui échappent à de tels systèmes d'attentes universalisables.

Coulisses et scènes correspondent ensuite à des **situations** différentes. Les coulisses sont régies par ce que l'on qualifiera de « situations de mise en commun » qui sont dominées par l'informel où les acteurs sont à l'écart du jugement.

Dans les coulisses, nos projets montrent que la critique se construit à partir d'une **mise en récit** collective de façon « rhizomique » (Svane, Gergerich, & Boje, 2016). Ici, la critique n'a pas de forme complète, mais se présente plutôt sous la forme d'une nébuleuse d'intrigues composées de fragments narratifs que les acteurs échangent par aller-retour, et qui dans un second temps pourront s'articuler sous la forme d'un récit cohérent en vue de la publicisation de la critique. Dans les coulisses, le degré de cohérence narrative est donc faible, car se déploie dans la brèche une pluralité

d'interprétations possibles et d'attentes qui ne sont pas spontanément articulées sous la forme d'un récit cohérent. Comme l'ont montré les projets n° 1 et n° 2, ces fragments sont principalement échangés de façon orale laissant peu de traces écrites. Là où l'écrit est détachement et abstraction pour l'auteur comme pour le lecteur, le discours oral ouvre plus d'espace au rapprochement et à la concrétisation, permettant par exemple des reformulations ou des oublis. Là où l'écrit « autonomise le discours » par rapport à la visée de son auteur et donc, le décontextualise (Abel, 2003; Mukengebantu, 1990), l'oralité est plus sensible au contexte, permettant de faire plus facilement accéder au langage ce qui n'est pas verbalisé, à l'image de ce que produisent les groupes de parole (voir projet n° 2). Le mode oral de construction narrative depuis les coulisses rend accessible la représentation à partir de ressources de langue moins finies que pour le texte, soumis à une exigence plus forte de cohérence. Voilà pourquoi, d'ailleurs, la stricte retranscription à l'écrit d'un discours oral ne fonctionne donc pas, sans qu'il ne soit nécessaire d'y ajouter ou ôter des éléments relatifs à la situation de l'oral.

Cela pose la question des acteurs qui participent à l'élaboration et la présentation de la critique. Dans les coulisses, la critique est mise en récit par une **audience interne**, dont les membres partagent un niveau de proximité élevé a priori comme l'a montré le projet n° 1, mais aussi construisent cette proximité dans l'interaction comme l'ont montré les projets n° 2 et 3. Nous avons montré la façon dont celui ou celle qui porte initialement la critique façonne autour de lui un tel réseau de soutien au sein de l'organisation (projet n° 1), mais aussi à travers (projets n° 2 et 3). Ces acteurs élaborent une critique pour sa publicisation sur la scène, c'est-à-dire vis-à-vis d'audiences externes. Les audiences internes forment un réseau de proches partageant un niveau de proximité interpersonnel élevé, ce qui permet de tester différentes interprétations de la critique pour en tester la validité (projets n° 1 et 2). Plus avant, nous avons montré que ce qui différencie ces deux audiences est deux façons différentes d'évaluer — deux « points de vue » pourrions-nous dire en reprenant le langage féministe (Espinola, 2012) — et qui structure la façon dont une critique s'élabore.

Si les coulisses sont un espace relationnel plus ouvert et flexible que la scène, nous avons observé que des **dispositifs** y prennent place pour soutenir le développement d'une critique. Comme en attestent les projets n° 2 et 3, nous mettons en avant le rôle des dispositifs, définis comme des « enchaînements préparés de séquences, destiné à qualifier ou transformer des états de choses par l'intermédiaire d'un agencement

d'éléments matériels et langagiers » (Dodier & Barbot, 2016). Comme l'a montré la SPC, une raison majeure de l'échec d'une critique est que les acteurs qui la portent ne disposent pas d'outil leur permettant de non seulement de totaliser, mais plus fondamentalement de mettre en commun leurs expériences face aux brèches qu'ils affrontent (Boltanski, 2009). Si la littérature a évoqué les dispositifs qui peuvent empêcher une critique (voir Daudigeos, Edwards, Jaumier, Pasquier, & Picard, 2019), nous décrivons que des dispositifs peuvent aussi être élaborés par celles et ceux qui portent une critique pour favoriser son émergence en coulisses. On pourra ici encore citer l'exemple des groupes de paroles observés dans le projet n° 2, ou des forums dans le projet n° 3. En favorisant les mises en équivalences des interprétations de la brèche, de tels dispositifs limitent en effet la pluralisation des intrigues et créent les conditions de possibilité vers un récit critique cohérent. Ces dispositifs permettent dirons-nous d'encadrer la libération de la parole et de mener vers l'agrégation collective de la critique. C'est par exemple le format des « groupes de paroles » et ce qui est dit. Durant une des observations d'un groupe de parole mis en place par l'organisation étudiée dans le projet n° 2, l'animateur du groupe a par exemple corrigé un participant qui commençait à généraliser et utiliser le pronom « on » en disant : « Ici, on parle à la première personne. Chacun s'exprime à partir de son propre vécu ». Nous pourrions également prendre l'exemple des « groupes de conscience » qui ont grandement participé à la structuration du mouvement féministe à partir des années 1970 montrent par exemple très bien la façon dont une brèche considérée comme relevant de la sphère personnelle, a pu être mise en forme sous la forme d'une critique grâce à ces organisations. Ce qui a pu être matérialisé dans des slogans tels que « le privé est public » ou « le personnel est politique ». Nous mettons enfin à travers le projet n° 3 en exergue le rôle d'outils digitaux, tels que des forums, ou encore des pétitions, dans l'agrégation de différentes expériences dans un récit commun, dont on sait qu'ils jouent un rôle dans l'organisation des mobilisations critiques de grande ampleur (Enikolopov, Makarin, & Petrova, 2020). Un exemple récent est celui des Gilets jaunes, où la plateforme Facebook a été le vecteur essentiel de l'organisation de manifestations massives d'une ampleur inédite en France (Boyer, Delemotte, Gauthier, Rollet, & Schmutz, 2020).

II.2. La scène : du « nous » au « on »

Cependant, la critique ne peut pas rester dans les coulisses. Pour opérer une transformation, elle a besoin d'être publicisée. Elle doit sortir de l'ombre. Nous identifions alors un second espace relationnel que nous appelons la « scène ». Les paragraphes ci-dessous en présentent les caractéristiques à partir des résultats de nos trois projets empiriques.

Comme l'ont montré l'ensemble des travaux de la SPC, une critique a besoin de « monter sur scène » pour être entendue car toute vie ne saurait se limiter au plan des pures relations et attentes interpersonnelles limitées à un groupe de proches. Elle s'étend au niveau de systèmes d'**attentes morales** partagées à plus large échelle. Sur scène, le point de vue porté sur la critique est donc moins éthique que moral, reposant sur de grands systèmes d'attentes culturellement partagées à l'aune lesquels – souvent de façon implicite – cette vie bonne est évaluée (voir Boltanski & Thévenot, 1991; Thornton & Ocasio, 2008). Ce plan est placé non pas sous le régime de l'optatif, celui des projets de vie souhaités ou contrariés propres à l'orientation éthique, mais sous le régime de l'impératif renvoyant au domaine de la norme morale (Ricoeur, 1990) dont la SPC a mis à jour les grands systèmes (Boltanski & Thévenot, 1991; Cloutier, Gond, & Leca, 2017) dans les organisations (Daigle & Rouleau, 2010; e.g. Fronza & Moriceau, 2008; Oldenhof, Postma, & Putters, 2013) mais aussi au niveau organisationnel comme dans le cadre de controverses (e.g. Dionne et al., 2018). En d'autres termes, sur scène, le « bien commun » (Boltanski & Thévenot, 1991) se substitue à la question du bon. La scène représente le plan de la « médiation institutionnelle » (Ricoeur, 1990, p. 233) où se rencontrent – et parfois comme le projet n°2 l'a montré se percutent – orientations éthique et morale. Le plan moral est tout aussi essentiel car sans cela, la critique serait irréaliste et n'aurait que peu de chance de pouvoir trouver une prise avec la réalité. A travers le projet n°2, nous montrons aussi et enfin les fondements culturels de la critique. Nous poursuivons ici les travaux cherchant à articuler la SPC avec la sociologie comparative culturaliste. Ces travaux ont montré l'influence des « répertoires nationaux d'évaluations » (voir Lamont & Thévenot, 2010). En effet, l'évaluation de la critique sur la scène par les audiences externes ne se situe pas uniquement sur le plan de systèmes d'attentes qui seraient universellement partagées entre toutes cultures comme l'affirme la SPC (voir Boltanski & Thévenot, 1991). Le projet n°2 a mis en évidence le rôle des « répertoires nationaux d'évaluation » qui représentent différentes

façons de concevoir la moralité d'un pays à l'autre (Lamont & Thévenot, 2010, p. 1). Même si nous ne disposons pas d'une étude comparative, cela suggère qu'il existe, d'un pays à l'autre, des manières très différentes d'être « en public » (Lamont & Thévenot, 2010; Thévenot, 2012).

Perspective de recherche n°2

Une perspective de recherche prometteuse à ce stade pour les études des organisations s'appuyant sur la SPC serait de mieux comprendre ces différences culturelles entre différents pays avec une approche comparative.

Nous pouvons comparer la scène à ce que Goffman appelle la « façade », soit les appareillages symboliques de présentation d'une certaine image. Ces **situations** sont moins de situations officieuses de mise en commun propre aux coulisses, mais des situations officielles de mise à l'épreuve du récit élaboré par les acteurs pour supporter leurs critiques. Nos résultats, en particulier le projet n°1, montrent que c'est sur la scène que toute la théâtralité de la critique se déploie. Nous utilisons le terme de « théâtralité » pour souligner que la maîtrise de l'expression constitue un enjeu particulièrement fort dans les situations de désaccord potentiel ou avéré où les acteurs formulent une critique. Moins nombreuses et très codifiées, ces situations sont cruciales pour l'avenir de la critique car elles tirent de leur officialité un pouvoir considérable de sanction individuel ou collectif sur elle, comme le font par exemple les comités de direction dans les organisations, ou les audiences dans les tribunaux.

Ce changement de point de vue que doit adopter la critique sur la scène à des implications importantes pour le **récit** qui la soutient. Dans la scène, le récit fait face à une exigence de cohérence plus forte que dans les coulisses. La raison est que la maîtrise de l'expression y est essentielle pour que la critique soit intelligible et perçue comme crédible et acceptable. Dit autrement, la scène requiert de la critique qu'elle s'exprime sous la forme d'un récit articulé autour d'une intrigue unique pour être intelligible. Bref, qu'elle ne parle que d'une seule voix. De ce fait, nous avons observé qu'alors que le récit s'élabore de façon « rhizomique » (Svane et al., 2016) dans les coulisses, il évolue sur la scène de façon *dialectique* vis-à-vis des audiences externes qui le reçoivent et l'évaluent. Sans cela, la critique ne pourrait pas être entendue et bénéficier du pouvoir de sanction de ces audiences car elle serait perçue de tellement de manières potentielles qu'elle en deviendrait inaudible. De plus, nos projets ont montré qu'un moyen de procurer cette cohérence et de stabiliser les interprétations divergentes est le recours à

l'écrit (et non plus à l'oral comme dans le cadre des coulisses). En effet, l'écrit a pour propriété de « conserver le discours et en fait une archive disponible pour la mémoire individuelle et collective » (Ricoeur, 1986, p. 156). Nous avançons d'ailleurs une contribution sur ce point. Alors que les analyses narratives se sont principalement concentrées sur les textes et ont délaissé les autres modes de *sémioses* et de matérialité (Rantakari & Vaara, 2016), le projet n° 2 nous permet de montrer que ces récits matériels peuvent aussi inclure d'autres objets que le texte tels que des images.

La scène est le moment de présentation du récit à des **audiences externes**. Ces audiences se caractérisent par un niveau de proximité moindre avec celles et ceux qui portent la critique, par le simple fait qu'elles sont plus nombreuses et diverses (même si nous montrerons que ceci peut être « corrigé » à travers le recours à des « alliés » comme nous le montrerons dans la section suivante s'intéressant à la façon dont une critique dépasse les menaces auxquelles elle fait face).

Sur scène, le récit est évalué par ces audiences externes depuis des **dispositifs** officiels non pas de mise en commun mais de mise à l'épreuve de la critique.

Perspective de recherche n°3

Une perspective intéressante serait de s'intéresser en particulier aux dispositifs de valorisation de la critique témoignant d'un perfectionnement des techniques de management et outils de gestion, d'abord développés dans le cadre de grandes firmes puis progressivement diffusés dans la sphère publique et politique. Perfectionnement largement facilité d'ailleurs par les sciences sociales (économie, sociologie et sciences cognitives). Luc Boltanski décrit par exemple la façon dont certains dispositifs qui se mettent en place dans les démocraties capitalistes contemporaines tels que les dispositifs dits « d'amélioration continu », le « management agile », ou encore le « Lean 6 sigma » qui peuvent participer à ce qu'il qualifie de « domination gestionnaire » visant non plus le rejet mais « l'incorporation » de la critique dans les routines organisationnelles (Boltanski, 2009, p. 186). Une incorporation qui permettrait d'attribuer un degré de légitimité sans précédent à la domination (Susen, 2012), d'une part car elle rend difficile l'identification des détenteurs de puissance d'agir, et qu'elle place le niveau de responsabilité de la critique non plus au niveau collectif mais individuel, voire auto-individuel par le biais par exemple des dispositifs d'auto-évaluation (Boltanski, 2009). On pourrait dans la continuité de ces travaux par exemple se demander pourquoi les dispositifs de généralisation de la critique dans les organisations comme le concept d'organisations démocratiques cherchant à donner une voie à l'ensemble des salariés, peinent à inverser cette tendance.

Dans la continuité de l'identification des coulisses et de scène, on pourrait relativiser cette dichotomie en envisageant une plus grande diversité d'« espaces relationnels » possibles ainsi que le rôle de chacun. La sociologie des problèmes publics (Cefaï, 2016) et notre projet n° 3 ont déjà suggéré que la critique se déploie dans une arène publique composée non pas d'une seule, mais dans différentes scènes (p. ex. médias, justice, science). On pourrait développer un regard plus systématique sur la pluralité de ces espaces, sous la forme d'approche « multisectorielle » de la critique qui montrerait les « logiques de situation » spécifiques à chacun d'entre eux (Dobry, 1983). Par exemple, on peut supposer que la présentation de la critique à un dirigeant pour provoquer une décision stratégique ou la présentation de cette même critique à d'autres acteurs dans l'organisation pour avoir leur soutien ne correspond pas tout à fait aux mêmes objectifs et pourrait correspondre à deux types de scènes différentes. Cela permettrait de mieux décrire la critique, avec ses différents actants, comme « la scène d'un procès » (Boltanski, 2007, p.1).

III. La conquête de l'accord : Menaces sur la critique, rôle des médiations et des acteurs tiers

Dans cette section de notre discussion, nous contribuons aux études des organisations qui montrent la façon dont une critique est résolue. Avant cela, nous identifions quatre menaces qui pèsent sur la critique depuis ces deux espaces relationnels que sont les coulisses et la scène. Nos projets nous permettent d'identifier plusieurs menaces dans la formation de la critique dans et à travers des organisations : (a) le *tropisme moral* sur la critique, qui traduit un débordement éthique de la critique, (b) le *repli éthique* qui traduit le débordement moral de la critique, et (a) le *délitement* de la critique qui peut être exacerbé par les deux précédentes. Nous identifions par ailleurs trois réponses à ces menaces que nous appelons « médiations » : (a) le recours stratégique à l'*ambiguïté* (b) la *réflexivité morale* tournée vers les acteurs qui portent la critique et qui répond à leur *repli éthique*, et (c) la *sensibilisation éthique* tournée vers les audiences externes de la critique et qui répond à leur *tropisme moral*.

III.1. Menaces sur la critique

En raison de la pluralité et de l'intensité des troubles qu'elles tendent d'articuler sous la forme d'un récit commun, la critique fait face à différents types de menaces.

Ceci contribue aux travaux émergents dans les études des organisations qui mettent à jour les mécanismes d'affaiblissement de la critique. Ces travaux ont notamment montré les fragilités introduites depuis l'extérieur en montrant comme le fait que la critique peut être captée (p. ex. Taupin, 2012), par exemple dans les organisations à travers des dispositifs de néo-management installant une « domination gestionnaire » (Boltanski, 2009, p. 190; voir également Boltanski & Chiapello, 1999; Daudigeos et al., 2019). Nous ajoutons à cette menace déjà identifiée trois autres menaces : (a) le *délitement* de la critique, et deux autres menaces qui peuvent l'exacerber. Il s'agit de (b) le *tropisme moral* sur la critique intervenant depuis la scène et de (c) le *repli éthique* de la critique intervenant depuis les coulisses.

Tout d'abord, le *tropisme moral* représente une certaine façon d'évaluer la critique par les audiences externes dans les moments de mise à l'épreuve officielle sur la scène. Celui-ci se traduit par un débordement du « on » sur le « nous » qui est formé la critique. Il s'agit de ne considérer la critique que sous l'angle moral et de s'abstraire de toute perspective éthique. Ici, la critique est évaluée uniquement dans des termes abstraits et déconnectés de l'expérience concrète sous la forme d'une « présomption de vérité » (Ricoeur, 1985, p. 410). Cela reflète un détachement anonyme et abstrait d'attentes morales de longue portée qui ne sont pas liées à l'expérience concrète de la brèche. Comme le note Ricoeur, le danger de la loi morale est que sous la guise de l'universalité, elle peut ne pas prendre en compte la réalité des situations expérimentées par les individus. Ainsi, la figure du « maître de justice » peut être aussi celle du persécuteur (Ricoeur, 1990, p. 222). Comme l'ajoute Mounier, « l'obsession morale qui installe dans la vertu l'esprit de propriété, et bloque plus souvent les voies de la moralité plus qu'elle ne les ouvre » (Mounier, 1949, p. 84).

Nous avons vu dans nos trois projets l'importance des coulisses pour créer un sentiment d'appartenance collectif et doter la critique de suffisamment de cohérence et de force pour la publiciser sur « scène » face à des audiences externes. Nous avons cependant observé que ce processus de différenciation et de singularisation inhérent d'une critique porte consécutivement le risque de voir la critique ne réclamer plus rien d'autre que la transformation inversée de ce qui l'opprime. C'est ce que nous appelons le *repli éthique*. Cette menace peut être aggravée en particulier – comme le projet n°2 l'a montré – lorsque la critique est systématiquement rejetée par les audiences externes sous l'effet du *tropisme moral*, et se matérialiser par une recherche de fixité et de pureté

de la critique chez certains membres qui la portent. Ici, plutôt que de refuser l'assignation ou l'auto-assignation à une essence de la part de ses audiences externes, la critique se cabre au contraire sur un projet se donnant pour fin de réaliser une telle essence en naturalisant les nouvelles attentes qu'elle porte.

Ce repli archaïque sur une communauté de proches expose alors à une autre menace : la *violence* entre celles et ceux qui portent la critique, et l'extériorisation de cette violence vers d'autres audiences externes. Dans la violence, les personnes ne se perçoivent plus que comme des forces opposées et où toute possibilité d'équivalence est rejetée (Boltanski, 1990b). En effet, pour une raison évidente, l'élaboration d'un « nous de combat » appelle d'une manière ou d'une autre un ou plusieurs « eux à combattre », bien que ce « nous » ait pu – comme dans le cas de la stigmatisation – avoir été créé par ce « eux » (Link & Phelan, 2001). La *violence interne* est la conséquence possible du repli éthique. En effet, comme l'a montré Michel Foucault (1994), celui-ci porte le risque d'une aliénation et d'un enfermement de celles et ceux qui la portent dans des formes de vie disciplinaires et autoritaires. Si ce repli dans de nouvelles formes d'institutions totales peut avoir pour conséquence de fédérer davantage les membres autour d'une critique, nous avons observé notamment dans le projet n°2 qu'il réduit symétriquement la possibilité qu'ils ou elles ont de remettre en question et faire évoluer par eux-mêmes la critique qu'ils contribuent à porter. Le second possible corolaire du repli éthique que nous avons observé est une extériorisation dans des formes de violence vers l'extérieur⁸⁶ courant du ressentiment à la vengeance, en passant par la stigmatisation. Le projet n°2 a montré la façon dont la réappropriation d'un stigmaté n'a pas seulement une face positive d'élaboration d'un sentiment d'appartenance commune autour d'une critique (i.e. « nous ») mais peut aussi paver la voie à une stigmatisation renversée exprimée par certains membres qui portent la critique (p. ex. en reprenant l'opposition schématique entre « les LGBT » et « les hétérosexuels » pour motiver le projet critique).

⁸⁶ On pourra prendre ici l'exemple de la période de la « Terreur » durant la Révolution française entre 1792 et 1794 où, au nom des principes des Lumières, plus de 100 000 incluant des civils de tous âges et sexes furent exécutés ou massacrés.

III.2. Le délitement de la critique

Nous identifions enfin une troisième et dernière menace : le *délitement* de la critique. Nous soulignons tout d'abord qu'une critique est toujours exposée à son délitement interne du fait qu'elle est particulièrement exposée à un double niveau de pluralisme. Elle est exposée d'abord à un pluralisme externe des différentes audiences qui reçoivent la critique (sans nécessairement qu'elle leur soit adressée nommément), mais aussi au sein même des personnes qui expriment la critique (i.e. organisation ou un groupe). En effet, si comme nous l'avons montré, la critique s'appuie sur une base éthique, celle-ci ne constitue pas pour autant une bulle qui serait totalement hermétique et homogène, qui exclurait la délibération sur les façons de mener ou présenter la critique. D'abord, parce que ce qui se passe et se dit sur la scène résonne dans les coulisses. Notre projet n°2 a par exemple bien montré audiences internes en effet ne sont pas naïves de la façon dont elles sont décrites dans la critique exprimée sur la scène, mais aussi de la façon dont les audiences externes réagissent. Ce qui souvent comme nous l'avons observé dans ce projet crée des tensions, où le « on » se retrouve à l'intérieur et devient une source de division. De plus, nos projets montrent que les formes de violence interne et externe constituent deux autres facteurs supplémentaires qui peuvent accélérer le délitement de la critique. Les résultats du projet n°2 nous permettent d'identifier une nouvelle menace qui est le *délitement de la critique*. Comme nous l'avons vu dans le projet n°2, cela peut se concrétiser par du désengagement et des souffrances, et au final, à un délitement de la critique. C'est par exemple ce que vient pointer le phénomène du « *burn-out militant* » (e.g. Fillieule, 2001) qui révèle que la manière de reconnaître la différence peut aussi tendre vers son propre auto-assujettissement. Plus largement, cela témoigne d'ailleurs de la convergence problématique entre la critique et une grammaire libérale de l'action poursuivant une logique de singularisation à tout prix et la mise en forme publique de l'être humain en tant qu'individu choisissant selon son intérêt, réduisant l'écart pour passer de l'intime à l'expression publique d'un choix et donc qui s'abstrait de la question morale et institutionnelle (Thévenot, Tsing, & Zambiras, 2017).

Perspective de recherche n°5

En guise de conclusion, une voie prometteuse de recherche pour des études futures serait de mieux examiner que ce que nous avons fait les liens complexes entre menaces externes et internes. En prolongement des travaux existants (Daudigeos et al., 2019), on pourrait se

focaliser sur les stratégies discursives menées par les audiences externes pour provoquer le délitement de la critique. On sait par exemple que nombre de critiques sont défaits par le pointage des divisions entre leurs membres ou de « dérapages » lorsque des actions violentes que peuvent mener certains de leurs membres – quand bien même ces actions poursuivraient un but stratégique – sont retournées symboliquement par les audiences externes contre elle pour la marginaliser davantage. De plus, si le *tropisme moral* peut être par des attentes morales préconçues (que l'on pourra appeler des préjugés), il y a fort à parier que dans certaines circonstances les audiences externes peuvent les utiliser de façon instrumentale pour affaiblir la critique parce qu'elles savent que ces préjugés sont largement partagés dans le monde social.

III.3. Rôle des médiations

Face à ces menaces, nos projets ont montré l'importance des médiations entre les coulisses, domaine de l'éthique, et la scène, domaine de la morale, qui peuvent entrer en conflit dans le cadre de critique. C'est le cas par exemple sur les questions sexuelles et de genre, contexte sur lequel se fonde le projet n° 2. Nous avons également souligné le rôle de ce que nous appelons les acteurs tiers dans l'opération de ces médiations. Nos projets de recherche et en particulier le projet n° 2 ont mis en avant le rôle indispensable de la médiation qui ne sépare plus le « nous » et le « eux » comme dans le repli éthique, mais maintient un écart. Elle crée un cadre qui non pas annule les différences, mais maintient un espace de dialogue entre elles. Nous identifions trois médiations : (a) l'utilisation stratégique de l'*ambiguïté* (b) la *réflexivité morale*, et (c) la *sensibilisation éthique*.

Tout d'abord, le projet n° 2 nous permet de mettre en avant les acteurs portant une critique peuvent inclure dans leur récit une proportion l'*ambiguïté*, dont les travaux sur la communication ont montré qu'elle peut être générative de nouvelles interprétations (Eisenberg, 1984). Dans le champ de la SPC, cela étend les connaissances sur la formation de « compromis » qui montre qu'un accord peut reposer sur la combinaison temporaire d'éléments en apparence contradictoire (Boltanski & Thévenot, 1991). La critique doit s'appuyer sur de l'ambiguïté, car par définition elle décrit une réalité qui n'existe pas en contrepoint d'une réalité qui existe. Un tel recours stratégique à l'ambiguïté permet de gérer l'émergence et la fragilité intrinsèques à toute critique qui émerge en raison du fait qu'elle est prise entre les attentes contradictoires de celles ou ceux qui la portent et ceux qui peuvent la rejeter. La notion d'ambiguïté

se distingue par exemple de notions comme le *decoupling* car elle décrit non pas le fait d'être ceci ou cela, mais le fait d'être deux choses possibles en même temps de sorte que la critique puisse sembler suffisamment acceptable à la fois pour celles et ceux qui la portent et ses audiences externes. Le projet n° 2 a montré que les fondateurs de l'organisation que nous avons étudiée ont isolé les multiples attentes contradictoires des membres de l'organisation et des audiences externes, puis qu'ils ont intégré ces dernières dans un seul et même récit générant et maintenant un degré avantageux d'ambiguïté sur ce qu'était réellement l'organisation aux yeux de ses différents publics. Cette ambiguïté narrative permet ainsi à des évaluations divergentes de coexister, permettant de poursuivre ce qui peut être des attentes contradictoires. En conséquence, la critique n'est plus obligée d'affirmer ce qu'elle est (p. ex. un établissement pour personnes âgées LGBT) ou de prétendre qu'elle n'est pas ce qu'elle est (p. ex. un établissement qui n'est pas réservé à ces personnes), mais elle peut être plusieurs choses à la fois et ainsi diminuer la possibilité d'être réduite à une seule chose par un ou plusieurs de ses publics clés, qu'ils soient internes ou externes.

Nous identifions également une seconde médiation : la *réflexivité morale*. Cette s'adresse aux audiences internes qui portent la critique depuis les coulisses et un point de vue éthique. Nous avons observé une réponse interne au risque de repli éthique de la critique dans le projet n° 2 où les individus qui se sont regroupés sous la forme d'une organisation qui devient critique, à partir du moment où ils questionnent les catégories assignées de l'extérieur ou celles qu'ils se sont assignées à eux-mêmes (i.e. LGBT). On voit qu'ils s'interrogent eux-mêmes sur la pertinence de cette catégorie, tout en maintenant ouverte la possibilité de vivre ensemble pour penser des formes de collectivités plus larges et étendues que le strict champ de cette catégorie. Les projets n° 2 et 3 ont aussi mis en évidence le rôle clé de la circulation des savoirs dans cette réflexivité et la formation de la critique (Carton & Ungureanu, 2017). À la fois ces savoirs nourrissent la critique en traduisant des savoirs scientifiques, et ils peuvent aussi contribuer à servir d'intermédiaires pour le lancement de nouvelles recherches.

Nous identifions enfin une troisième médiation : la *sensibilisation éthique*. Ceci est une réponse directe à la menace du tropisme moral que nous avons décrite précédemment qui peut être développé par des audiences externes qui évaluent et disposent d'un pouvoir de sanction sur la critique supérieure dans les situations de mise à l'épreuve sur la scène des attentes morales. Nous avons vu à travers le projet n° 2 la

façon dont l'organisation fait face à cette menace en intégrant dans son récit des fragments de récits individuels visant à situer la critique dans des expériences concrètes et individuelles. La *sensibilisation éthique* représente ainsi « une victoire précaire sur une violence toujours possible par laquelle autrui est perçu comme un ennemi (*hostis*) plutôt que comme un hôte (*hospes*) (Brugère & Le Blanc, 2018, p. 62). Elle vise à produire chez les audiences externes une forme de spontanéité bienveillante, qui se donne sous la forme d'un « souffrir-avec » que vient croiser la notion de « sollicitude » (Ricoeur, 1990, p. 222).

III.4. Rôle des acteurs tiers

Nos résultats soulignent également le rôle crucial de deux types d'acteurs dans la prise en charge de ces médiations : (a) les *portes-paroles* et les (b) les *alliés*

Nous relevons tout d'abord le rôle des *portes-paroles*. Nos trois projets démontrent qu'ils ont un rôle clé à chacune des étapes mentionnées précédemment. D'une part, comme l'a déjà mis en évidence par exemple la littérature en gestion de crise (voir Arpan, 2002) ou la sociologie pragmatique de la traduction (Akrich, Callon, & Latour, 2006), ils sont indispensables pour créer un sentiment d'adhésion commun autour de la critique, car ces personnes-entités donnent à la critique telle à mesure qu'elle se forme collectivement un visage et une voix. Ils l'incarnent. D'autre part, ils jouent un rôle essentiel dans la compréhension des attentes de longue portée des audiences externes qui reçoivent et évaluent la critique dans le cadre des situations et dispositifs officiels de mise à l'épreuve.

Nos travaux soulignent enfin l'importance des *alliés* pour « transformer la contestation en collaboration » avec les audiences externes de la critique (O'Mahony & Bechky, 2008, p. 422). Le terme d'allié est repris à Goffman (1975) qui a montré que certains groupes d'individus qui se voient empêchés d'accéder à la réalité quotidienne en raison d'un attribut fâcheux qu'ils portent peuvent bénéficier du support d'autres individus qui ne portent pas l'attribut discrédité. Les alliés sont des individus appartenant aux audiences externes de la critique jouant le rôle d'« intermédiaires » (Akrich et al., 2006) en ce sens qu'ils véhiculent et traduisent cette dernière auprès d'autres individus des audiences externes qui rejettent la critique. De ce fait, comme l'a montré le projet n° 2, les alliés ont un rôle clé pour permettre à la critique de s'établir, par exemple en accédant à des ressources matérielles ou symboliques dont elle

a besoin. Le projet n° 1 a également montré que ces différents alliés peuvent être fédérés autour de la critique, formant une coalition relativement stable de parties prenantes autour de la critique que nous avons appelé un « réseau étendu » (p. ex. Maguire, Hardy, & Lawrence, 2004).

IV. La critique à travers les organisations entre souci éthique et contestation morale : les « organisations tierces »

C'est à travers le retentissement subjectif d'une telle brèche que nous nous projetons en avant de nous-mêmes et développons une attitude critique. Nos projets n° 2 et n° 3 montrent que le cheminement de la critique la vie bonne peut passer, et a souvent besoin de passer, par le truchement d'organisations d'un genre que nous souhaitons décrire maintenant. Nous les appelons « organisations tierces », et contribuons aux littératures qui s'intéressent plus largement aux formes d'organisations qui portent une critique et que nous avons évoquées dans le chapitre premier. Nous distinguons les *organisations tierces* qui cherchent à dégager des points communs des formes déjà identifiées : les organisations alternatives (Del Fa & Vàsquez, 2019) et féministes (Martin, 1990), l'activisme externe (Briscoe & Gupta, 2016), ou les organisations des mouvements sociaux (Davis, McAdam, Scott, & Zald, 2005; Zald & Ash, 1966).

Le terme *tiers* nous permet d'insister sur le lien que représentent ces organisations entre les faces éthiques et morales de la critique que nous avons présentées précédemment. Elles constituent à la fois des refuges où les individus peuvent restaurer leur sentiment d'humanité ébréché par certains événements de rupture (p. ex. stigmatisation ou une erreur médicale) en collectivisant leurs expériences et en créant quelque chose comme un sentiment d'exister en commun. Cependant, c'est depuis de telles « cabanes » (Clément, 2020, p. 8; Macé, 2019) et notamment grâce au travail de leurs portes paroles, que ce sentiment peut d'autre part être réinvesti sur la scène publique pour transformer les attentes morales à l'origine de leur exclusion. Elles sont donc des lieux de transition de la passivité à l'activité, où se joue le vieux paradoxe de la force dans la faiblesse ; où la capacité critique se construit avant de s'exercer. Ces organisations sont donc essentielles à toute vie sociale, car elles créent les conditions de nouvelles capacités d'identification, de réflexion et de mobilisation, venant jeter sur ses

faces sombres un éclairage inédit (Goffman, 1963)⁸⁷. C'est depuis cela que ce « nous » à peine formé peut être transfiguré en un « nous de combat » (Garcia, 2019, p. 63) qui mettra à l'épreuve sur la scène publique certaines attentes.

IV.1. De l'impulsion éthique vers un « nous »

Plus ou moins visibles, les organisations tierces naissent dans les lisières, les plis, les terrains en attente, les reliquats non exploités de la réalité quotidienne. En d'autres termes, elles naissent dans des endroits qui ne sont pas labourés par les organisations et institutions de la prise en charge (ex. : organisations de santé et de soin) ou de la reconnaissance (ex. : justice) (Brugère & Le Blanc, 2018), ou qui ne le sont pas autrement que sur le mode de la sanction sociale. Les organisations tierces se distinguent donc de ces organisations et institutions car elles se forment depuis et sur le sol même de la marginalité, en rassemblant des groupes d'individus qui sont écartés de l'expérience de la réalité quotidienne, condamnés à errer tels des spectres, partout enfermés dans leur étrangeté et toujours ailleurs, tel l'émigré à la fois absent de sa réalité d'origine où il peut porter la culpabilité de l'exil et absent de sa réalité d'arrivée où il peut être réduit à une simple force de travail (Sayad, 1999). Il faut toutefois préciser que les organisations tierces ne rassemblent pas toutes les personnes qui expérimentent une brèche. Tout le monde expérimente au cours de son existence des brèches qui interrompent le souci de vie bonne pour soi-même et avec les autres. La maladie ou la perte des proches n'ont par exemple que faire des asymétries de grandeurs entre les êtres. Ces organisations concernent davantage des individus qui, à un certain moment de leur existence, ne disposent pas a priori ou plus des capacités suffisantes à surmonter ces brèches, notamment en pouvant en faire récit. Il ne s'agit donc pas de ceux qui font de l'ébranlement permanent une norme, parce qu'ils disposent sans même en avoir conscience des ressources qui leur permettent de n'être soumis à aucune forme de nécessité. Ceux-là peuvent affirmer haut et fort que « la vie est faites d'opportunités », « que l'on n'a rien sans rien », ou encore « qu'il faut avoir le goût du risque ». Ceux-là mêmes qui n'hésitent pas à justifier de telles affirmations par la mise en scène de leurs propres biographies sous la figure du héros ou du phénix en certifiant

⁸⁷ Ces organisations pourraient être rapprochées en ce sens du concept d'hétérotopie (Foucault), c'est-à-dire des « contre-espaces » de la déviance (Foucault, 2009, p. 24), lieux de « contestations mythiques et réelles de l'espace où nous vivons » (Foucault, 2009, p. 25).

que l'échec les a « rendus plus forts », pour en tirer finalement et au passage quelque petit sentiment de grandeur. Les organisations tierces regroupent au contraire celles et ceux qui n'ont d'autres recours pour exister que celui de la solidarité pour se donner la force nécessaire d'accéder ou accéder à nouveau au sentiment que leur vie vaut la peine d'être vécue, et qu'ils ne parviennent pas, chacun pris isolément, ni à atteindre ni même à espérer. Ceci est oublié par les littératures décrivant les autres formes d'organisations critiques que nous avons citées. Les organisations tierces permettent de montrer que de telles organisations féministes, anarchistes, ou alternatives ne portent pas seulement et d'emblée un projet de transformation d'attentes morales. Elles constituent aussi et d'abord un *prendre-soin* de vies déréalisées pour quelque(s) raison(s) qui est tourné vers la poursuite de la vie bonne pour soi-même et avec les autres. En réunissant de telles personnes et en facilitant comme nous l'avons montré dans les projets n°2 et 3 par un certain nombre de dispositifs la mise en intersection de leurs expériences sous la forme d'un récit, elles activent la production d'un sentiment collectif. Les organisations tierces offrent alors un cadre plus ou moins formel par lequel se déploie la capacité à expérimenter le sentiment d'un corps et d'une conscience collectifs en deçà de toute prétention à transformer quelques attentes morales. Nous avons pu l'observer à travers les mouvements critiques des « Gilets jaunes », du « comité Adama », mais aussi à travers les mouvements conservateurs comme la « Manif pour tous » ou les « Veilleurs ». On trouvera d'autres exemples plus formels d'organisations tierces comme les bains publics pour hommes (Hudson & Okhuysen, 2009), les organisations lesbiennes « séparatistes » qui ont émergé au début des années 1970 aux États-Unis puis en Europe (Valentine, 2002), les « groupes d'auto-support » (voir Katz & Bender, 1976), ou plus anciennement les couvents de béguines pour femmes célibataires qui se sont développés au Moyen-Âge à partir du XIIème siècle en Europe occidentale (Nagelsmit, 2008). En ce qui nous concerne, nous avons vu dans le projet n° 2 qu'une partie du récit de notre organisation tierce fournissait une description bien documentée de « ce que c'est que d'être un LGBT » et que ce bloc narratif a déclenché une identification au sein du public stigmatisé concerné (voir la catégorie « Building up a cause »). Cela confirme également que les récits peuvent aider les individus marginalisés à combattre les conséquences négatives de l'intériorisation de la stigmatisation, telles que l'autodépréciation ou la culpabilité (Chung & Slater, 2013; Kondrat & Teater, 2009) et à renforcer les interprétations nouvelles et positives de leur soi (Gergen & Gergen, 2006; Yanos, Roe, & Lysaker, 2011). En synthèse, d'abord et

fondamentalement tournées vers le partage d'un sentiment éthique de l'ébranlement, qui se tourne vers autrui, qui passe du « je » au « nous », les organisations tierces ne sont pas ancrées dans des attentes qui seraient d'emblée « meilleures » (Del Fa & Vàsquez, 2019, p. 560) que celles qu'elles dénoncent. C'est au prix d'un tel détour par ce « nous », d'un tel fait communautaire, que la non-évidence des expériences peut constituer « le socle d'une société nouvelle, ouverte à l'universel [...] » (Quéré & Terzi, 2015, p. 12). Elles sont d'abord soucieuses de la souffrance humaine plutôt que de l'abstraction portant le risque du tropisme moral ou des particularismes portant le risque du repli éthique.

IV.2. A la réflexivité et la contestation morale

Ces « communautés des ébranlés » parviennent néanmoins à tirer des brèches existentielles qu'elles rencontrent une force critique les conduisant aussi à remettre en cause les attentes morales partagées qui ont pu mener à leur émergence (Gauchet, 2010). Le simple fait de regrouper des individus dont le souci de vie bonne est empêché, constitue un lieu d'où peuvent s'inventer de nouvelles façons de bien vivre, de nouvelles réalités possibles face à la bétonisation du réel dont le réseau de pratiques et d'attentes partagées produit *de facto* du délaissé. Dewey (1938) montrait déjà que face à des brèches que rencontrent les personnes et les groupes dans leur réalité quotidienne, des organisations se constituent et construisent une perception commune d'une situation de vulnérabilité, et dans un deuxième temps peuvent faire le choix d'intervenir dans la réalité en publicisant sa critique. En effet, pour réfléchir sur le réel, cela commence par y être mal à l'aise, dont la recherche où l'art constituent d'autres chemins plus individuels. En d'autres termes, elles sont des lieux où se joue, peut-être encore plus qu'ailleurs, le vieux paradoxe de la force dans la faiblesse, déjà développé par l'apôtre Paul ou Kant. Elles sont « le lieu critique par excellence » (Chrétien, 2018, p. 107), transfiguration de la fragilité. En effet, le simple rassemblement d'individus constitue en effet non seulement l'occasion de créer un sentiment d'existence collectif, mais aussi de comprendre et donc d'exercer un regard critique à titre collectif et individuel sur les mécanismes sous-jacents de leur minoration (voir aussi Tracey & Phillips, 2016). L'identification en tant que groupe crée en effet les conditions de possibilité d'individus « agents du changement de la façon dont leurs environnements les perçoivent et les traitent » (Helms & Patterson, 2014, p. 1481; voir aussi Hudson & Okhuysen, 2009). Cette orientation normative et morale vers un projet de

transformation rapproche ici plus directement les organisations tierces des organisations alternatives (Del Fa & Vàsquez, 2019), les organisations anarchistes (Land & King, 2014) ou les organisations féministes (Martin, 1990). Cependant, contrairement à ces organisations, nous ne les limitons pas à la critique d'attentes spécifiques comme le capitalisme ou le patriarcat. Le projet n° 2 a montré que de telles organisations ne conduisent pas nécessairement au *repli éthique* face au *catéchisme moral* qui peut les viser. Au contraire elles peuvent vers un surcroît de réflexivité à travers des questions comme « pourquoi notre organisation existe-t-elle ? » ou « s'attaque-t-elle correctement à la stigmatisation ? », « que signifie LGBT ? » ou encore « les attributs sexuels ou de genre sont-ils un critère pertinent pour vivre ensemble ? » (voir la catégorie « Calling for internal reflexivity »). Ces organisations ne sont pas repliées sur elles-mêmes et leurs spécificités, sur ce qui serait un sens univoque et assuré de la vie et du monde. Cette communauté « partage un même sentiment d'ébranlement du sens toujours à construire et à renouveler » (Quéré & Terzi, 2015, p. 12). Ce qui était initialement perçu comme un obstacle était à la fin devenu une opportunité de réflexion critique (Eriksson, 2019). Le projet n° 2 a montré la façon dont les organisations tierces peuvent avoir des implications positives sur les audiences externes face au *tropisme moral* dont elles peuvent faire preuve. En rendant les individus minorés visibles, elles produisent une conflictualité positive, car elle donne également à ces publics l'opportunité de recontextualiser et de changer leurs stéréotypes potentiels (Helms & Patterson, 2014). Elles « reconfigurent des institutions et engagent un travail de valorisation et d'évaluation autre que celui qui est d'ordinaire tenu pour allant de soi » (Patočka, 1999; Quéré & Terzi, 2015, p. 6).

En conclusion de ce chapitre, nous proposons à des fins de lisibilité un tableau de synthèse des 5 perspectives de recherche proposées pour les études des organisations mobilisant la SPC en prolongement de notre travail.

Tableau 1. Synthèse des perspectives de recherche

-
- 1 L'art comme un *organizing* critique ? Art et émotions dans l'apparition des brèches d'une et dans leur mise en commun d'autre part
 - 2 Une approche comparative des différences culturelles entre différents pays dans l'évaluation de la critique (voir Lamont & Thévenot, 2010)

- 3 Les types de stratégies discursives menées par les audiences externes pour déliter une critique
- 4 Le mouvement de la critique : Une perspective « multisectorielle » (Dobry, 1983)
- 5 Les différents dispositifs de valorisation de la critique dans les organisations et leurs effets sur la capacité critique des salariés

Chapitre 2. Contributions aux théories narratives

Les travaux existants ont mis en évidence que les récits organisationnels sont des compositions subtiles de différents éléments de discours qui fournissent une direction générale et qui aident une organisation ou un de ses groupes à influencer les attentes de ses différents publics dans quelques buts (Abolafia, 2010; Fenton & Langley, 2011). Notre recherche doctorale éclaire le processus de formation de ces récits (Abolafia, 2010; Chreim, 2005; Fincham, 2002; Thurlow & Mills, 2015). Plus particulièrement, l'étude de processus critiques nous a permis de comprendre comment à partir de brèches dans la réalité de tels récits, au départ fragmentés et non articulés, parviennent à trouver la cohérence nécessaire pour influencer des attentes qui semblaient jusqu'alors établies telles que la stratégie comme le projet n° 1 l'a décrit (Fenton & Langley, 2011). Étudier la formation de récits organisationnels dans le contexte de processus critiques contribue en particulier à montrer comment de tels récits non seulement supportent (Myrsiades, 1987) ou font évoluer (Chreim, 2005), mais aussi favorisent l'émergence de nouveaux groupes dans une organisation où au niveau organisationnel qui portent des attentes différentes des attentes partagées. En d'autres termes, cela montre comment des individus isolés se révèlent soudainement les plus collectifs, prenant au moins temporairement les habits des récits bien ordonnés de groupes implicitement majoritaires telles que les familles, les professions, les organisations ou les nations (Jameson, 2000). Les récits organisationnels peuvent être conçus alors comme une interface de médiation entre attentes qui peuvent être contradictoires entre audiences internes et externes en donnant à chacune à voir la réalité de l'autre (Gergen & Gergen, 1988).

Nous montrons spécifiquement dans ce travail doctoral que les récits organisationnels se forment à l'intersection d'une *voix intérieure* (orientation éthique) élaborée depuis les coulisses par une audience interne dont les voix multiples et fragmentées sont mises en intrigue pour façonner un point de vue commun (i.e. « nous »), et d'une *voix extérieure* impersonnelle (orientation morale) élaborée pour la scène où des audiences externes le recevront et l'évalueront depuis des attentes morale de longue portée ancrée dans un contexte culturel donné (Aaltio Marjosola, 1994; Fenton & Langley, 2011; Loseke, 2007). La description de cette « infrastructure narrative » (Deuten & Rip, 2000, p. 69) relativise en creux l'opposition désormais

canonique entre les approches narratives que nous avons appelées « constructivistes » et « déconstructivistes » (voir pour exception Cunliffe & Coupland, 2012) dans la Partie 3 de cette recherche doctorale. Le contexte de construction d'une critique dans ou à travers une organisation offre une perspective unique qui met en évidence que ces approches ne sont pas exclusives et opposées, mais qu'elles se déploient dans des espaces relationnels liés que sont la « scène » et les « coulisses ». Il ne s'agit pas uniquement de deux alternatives narratives, mais de deux façons de construire des récits qui trouvent une continuité dans l'expérience problématique de la réalité quotidienne menant les acteurs à développer des critiques.

I. Du « je » au « nous » : la construction éthique d'une voix intérieure depuis les coulisses

Nous identifions tout d'abord que les récits organisationnels se forment au travers de ce que l'on appelle une *voix intérieure*. Celle-ci se forme depuis les « coulisses », du niveau individuel au niveau organisationnel, où il s'agit de mettre en commun un ensemble de récits individuels et fragmentés en un récit organisationnel reflétant l'expérience commune d'une brèche (Brown, 1985; Wry, Lounsbury, & Glynn, 2011).

Cela confirme tout d'abord que le récit est une capacité qui n'est pas donnée (Ricoeur, 1990). Comme l'ont montré les perspectives déconstructivistes des récits (p. ex. Boje, 1995), la capacité à mettre en intrigue n'est pas également distribuée et peut même, parfois, avoir tendance à manquer ou dévoyer le « primitif » et le « primordial » qui pointe dans la brèche (Michaux, 1972). D'abord, car la combinaison libre des signes linguistiques dans la mise en intrigue d'expériences données ne doit pas faire oublier que le système sur lequel ces signes reposent (i.e. le langage) dépend lui-même d'un ensemble de conventions et de règles préalables à son emploi qui ne sont pas également distribuées entre les acteurs d'une même communauté linguistique. On pourra observer par exemple que dans les organisations la maîtrise de jargons spécifiques à l'organisation ou certains de ses métiers est essentielle à leurs membres pour être entendus. Ensuite et plus fondamentalement, car les ressources de significations du langage ne peuvent jamais recouvrir l'ensemble des expériences humaines possibles. Pour ces deux raisons, certains acteurs sont donc, plus que d'autres, susceptibles d'être voués à la correction permanente voire au silence selon leurs compétences, ou selon qu'ils portent quelque(s) attribut(s) qui contreviennent à certaines attentes morales comme leur condition sociale

voire neuropsychologique comme dans le cas de la dyslexie, en particulier lorsque celle-ci n'est pas identifiée et considérée correctement (voir Aïmar, 2019). Ces attributs créent des lignes de partages entre ceux qui peuvent raconter et ceux qui ne le peuvent pas. Non pas qu'on les en empêche par une quelconque règle explicite, mais parce que la privation discrète de la capacité à mettre en récit fera qu'ils n'auront, de toute manière, pas grand-chose à raconter⁸⁸. Comme le note Bruner (2004, p.11), « les histoires arrivent aux personnes qui savent déjà comment les raconter ». Parce qu'ils impliquent des acteurs en position minorée, les processus critiques constituent alors des contextes limites où la mise en intrigue se refuse spontanément, car elle peut être empêchée ou ajournée (Georgakopoulou, 2007). Nos projets ont toutefois montré la façon dont ces individus parviennent à faire face aux brèches qu'ils expérimentent lorsqu'ils se regroupent, en déployant une activité narrative qui ne répond pas encore à l'exigence de cohérence. Nous avons pu par exemple observer une telle activité dans le cadre de groupes de paroles dans le projet n° 2 (voir la catégorie « *Gathering an Internal Audience* »), ou de forums de discussions dans le cadre du projet n°3 (voir la catégorie « Agréger le trouble »). Dans ces situations de coulisses où les individus se regroupent, ils échangent et font résonner leurs expériences ébréchées et parviennent non sans tâtonnements à les mettre en forme sous la forme d'un récit organisationnel reflétant une conscience collective (i.e. « nous »), notamment à l'aide de portes paroles. Ces moments échappent à l'attention des approches que nous avons dites « constructivistes » (Hyvärinen, 2006) car elles ont tendance à ne considérer que les récits placés sous le sceau immédiat de la cohérence. Avec d'autres perspectives dans les études des organisations comme celle des « ante-récits » (voir Boje, Haley, & Saylor, 2015), nous contribuons à montrer qu'un récit organisationnel est un processus social où sont mises en mot des réalités qui ne sont pas immédiatement dicibles.

⁸⁸ D'où par exemple les phénomènes de « refiguration discursive » (Paveau, 2019) que l'on observe lorsque des individus stigmatisés se réapproprient les qualificatifs qui les dévaluent à des fins de construction identitaire qui leur permettent d'accéder de nouveau à la capacité de se raconter eux-mêmes. Le sociologue autrichien Michael Pollak parle par exemple de condition « indicible » (1988) pour évoquer la façon dont les individus dont la sexualité ou le genre minorés se trouvent tirillés entre l'obligation ressentie de l'aveu de leur orientation sexuelle et l'impossibilité de le faire.

II. Du « nous » au « on » : La construction morale d'une voix extérieure sur la scène

Cependant, un récit organisationnel a souvent besoin d'être perçu comme « approprié » (Abolafia, 2010, p. 363) par des audiences externes, c'est-à-dire d'autres individus que celles ou ceux dont il porte la voix et qui ne partagent pas totalement le stock subjectif d'expériences encapsulées dans la voix intérieure. C'est en particulier nécessaire lorsque ces audiences détiennent des ressources matérielles, financières ou symboliques comme la légitimité dont ont besoin celles et ceux que le récit représente. Pour cela, les acteurs portant la critique ont donc besoin dans une certaine mesure de publiciser leur récit sur « scène ». C'est ce que nous traduisons par la *voix extérieure* du récit. Ces attentes sont notamment morales qui sont cristallisées sous la forme de métarécits dominants du contexte (Abolafia, 2010; Zilber, 2009).

Par ailleurs, le projet n° 2 confirme que ces attentes morales ont aussi une dimension culturelle de ce contexte à laquelle un récit organisationnel est mis à l'épreuve pendant son élaboration (Aaltio Marjosola, 1994; Loseke, 2007; Pentland, 1999; Vaara & Tienari, 2011). Les théories narratives en linguistique ou encore en psychologie ont d'ailleurs déjà mis en exergue que les récits sont évalués plus ou moins explicitement à partir d'attentes culturelles (Pentland, 1999). En effet, nous ne pouvons pas nous exprimer sans l'appui d'attentes culturelles qui recouvrent la langue, mais aussi des attentes culturellement partagées qui sont cristallisées dans des métarécits (Bruner, 1991). Par exemple, Vaara & Tienari (2011) ont aussi montré qu'un même événement comme un projet de changement organisationnel peut-être décrit différemment selon la culture des groupes qui le décrivent dans leurs récits. Ces métarécits sont des « modèles » (Stapleton & Wilson, 2017, p. 61) ou des « plans » (Andrews, 2002, p. 1) qui intègrent des attentes culturelles largement partagées par lesquelles un large éventail d'individus anticipe et comprend implicitement d'autres formes de récits, y compris les récits individuels et organisationnels qui émergent et circulent dans une société spécifique (Bamberg, 2004; Gergen & Gergen, 1988; Zilber, Tuval-Mashiach, & Lieblich, 2008). Nous montrons que les récits organisationnels sont donc indissociables de tels « noyaux culturels » qui alimentent les « appréciations spontanées » et les « réactions les moins élaborées » d'une société (Ricœur, 1955, p. 292). Ils sont comme des « scripts » qui pré-conditionnent les autres formes de récits qu'ils soient individuels ou organisationnels (Amsterdam & Bruner, 2000; Loseke,

2007). Dans le cas de notre projet n° 2, il s'agit par exemple des attentes spécifiques au système politique français dit de l'« universalisme républicain ». Cela montre également que ces métarécits peuvent nourrir un *catéchisme moral* (que nous avons décrit précédemment), ce qui illustre la solidarité entre systèmes d'attentes culturellement partagées et structures de pouvoir et d'intérêts dans les organisations et le monde social. Les récits sont une des principales formes symboliques à travers lesquels ces structures sont exprimées et constituées (Mumby, 1987).

Chapitre 3. Épilogue et implications managériales

Nous voici arrivés au terme de cette recherche doctorale. Le projet de cette thèse était de prendre au sérieux la capacité critique que tout un chacun ou chacune construit et exerce pour transformer la réalité dans et à travers des organisations. Nous espérons avoir montré que la critique est comparable à un renversement des capacités habituelles de paroles. Celles et ceux qui n'avaient pas la parole s'expriment par eux-mêmes. On ne parle plus d'eux, ou sur eux mais ils parlent par eux-mêmes, brisant ainsi « le partage entre deux modes de la parole, non pas pour parler mais pour parler avec au lieu de parler sur » (Rancière, 2020, p. 828). Nous espérons l'avoir fait en tenant une position médiane, consistant ni à rabaisser les individus dans un état de passivité extrême comme s'ils étaient drogués par leurs propres illusions, ni à exalter de telles capacités comme peuvent le faire les grammaires libérales de l'action faisant l'hypothèse d'une égale distribution de ces capacités les organisations et dans monde social. Nous espérons avoir montré que les critiques participent à la vitalité des organisations et plus largement du monde social à travers elles, et qu'un trop-plein de critiques est toujours moins suspect que leur absence. Plus particulièrement, nous avons décrit le cheminement du plus intime au plus public emprunté par des acteurs dans de telles aventures.

Une raison de ce projet était la conscience et le souci de favoriser la circulation des savoirs entre science et société. Nous avons dit pour cela être attentifs à la relation nécessaire entre description et normativité, sans minimiser sa complexité et le danger qu'elle puisse recouvrir dans certains cas, lorsque la recherche n'a pour d'autres fins que de rationaliser certaines finalités pratiques logées et servir à justifier de situations de domination entre acteurs dans les organisations et dans le monde social (Boltanski, 2009; Susen, 2012). En espérant éviter cet écueil, le projet jumeau de notre projet était de valoriser une telle capacité. En plus d'avoir pris solidement attache avec la sociologie pragmatique de la critique (Boltanski, 2009), il nous rapproche aussi de la grande famille des théories de l'émancipation, de la tradition intellectuelle des Lumières (voir Kant, 1991), à Jacques Rancière (Rancière, 2008), en passant évidemment par l'École de Francfort. En tant que chercheur nous avons essayé de tenir une posture de second ordre, faite à la fois d'engagement et de modestie, considérant que le chercheur ou la

chercheuse a un devoir de prendre la parole en public (Durkheim, 1904), mais dont la parole est une proposition parmi d'autres.

Sur cette base, nous formulons plusieurs vœux. D'abord, nous espérons que ce travail, à la place qui est la sienne c'est-à-dire somme toute relative dans la grande chaîne interprétative-critique du monde social, ravivera néanmoins chez ses lecteurs attentifs ou distraits, proches ou lointains d'où qu'ils viennent, le sentiment que les diverses réalités organisationnelles et sociales dans lesquelles ils vivent ne sont pas aussi robustes que ce que pourrait leur en laisser penser l'expérience habituelle qu'ils en ont. Plus avant, nous espérons que ce travail constitue sur cette base une matière de réflexion qu'ils pourront réinvestir utilement dans la mise en forme de leurs propres horizons d'attentes, en particulier pour penser les conditions d'émergence de nouveaux collectifs dans les organisations où à travers elles (Thévenot, 2007, p. 134) dont les « organisations tierces » sont la forme que nous avons décrite.

Si nous devons retenir le principal, nous dirions qu'il y a pour celui ou celle qui mène une critique une importance de prendre ensemble en compte les deux points de vue éthique et moral que nous avons décrits. D'abord, nous montrons que toute critique s'enracine d'abord dans un souci éthique de « vie bonne » (Ricœur, 1990) de vivre bien pour soi-même et avec les autres. Notre souci éthique résonne aussi avec la place grandissante que prennent les expériences subjectives dans les mobilisations actuelles (Rosanvallon, 2021). Ceci étant considéré et comme le note Ricœur (1990), toute critique ne peut s'abstraire du moment d'évaluation morale. Un collectif comme une organisation ne peut exister que s'il existe entre ses membres une certaine communauté d'attentes morales (Durkheim, 1898). Nous pensons cependant que l'intrication entre éthique et morale dont nous pensons qu'ils constituent deux points de vue incommensurables. Ils représentent deux échelles différentes de vue, l'une par « par le bas » depuis les expériences concrètes et situées, et l'autre « par le haut » des principes moraux abstraits et anonymes. On sait par exemple que tout modèle est une réduction qui ne retient de l'objet que certaines dimensions : « la carte n'est pas le territoire » (1993a, p. 131). Nous rejoignons donc ici les travaux français de la microhistoire ayant montré qu'il n'y a ni continuité du réel ni hiérarchie entre échelles (Lepetit, 1993b; Levy & Lussault, 2013). Il n'y a pas de point de vue premier. De ces conflits d'échelles dérivent les menaces que nous avons décrites. Celle du tropisme moral qui, sous la figure du « maître de justice », se complait dans sa propre abstraction et celle du repli

éthique, qui se complait dans sa propre singularité. Ce constat étant tiré, nous croyons enfin beaucoup au rôle des médiations et des acteurs tiers que nous avons présentés pour mettre en œuvre de telles médiations.

Table des matières

Remerciements	4
Résumé	8
Résumé en anglais	10
Introduction	16
Partie 1. La généralisation de la critique comme vecteur de transformation dans et à travers les organisations	30
Chapitre 1. La généralisation de la critique dans le monde social	31
I. <i>La critique, une action réservée à une élite intellectuelle ?</i>	<i>31</i>
I.1. L'éthos de l'intellectuel souverain : Du philosophe... ..	31
I.2. ... à la figure du scientifique moderne	33
I.3. Une coupure toujours présente dans les études des organisations	33
II. <i>La propagation de la critique dans le monde social et dans les organisations.....</i>	<i>35</i>
II.1. Les Lumières et le tournant politique de la critique : la critique comme action ordinaire de transformation de la réalité	36
II.2. Sur la transmission de la capacité critique : le rôle des institutions d'enseignement et l'institutionnalisation des sciences sociales	38
Chapitre 2. Un état des lieux de la critique dans et à travers les organisations	43
I. <i>La critique dans les organisations</i>	<i>43</i>
I.1. La critique comme résistance au changement	44
I.2. La critique comme prolongement des mouvements sociaux dans les organisations.....	46
I.3. La critique au service du changement dans les organisations.....	47
II. <i>La critique à travers les organisations</i>	<i>47</i>

<i>III. Les ambiguïtés du terme « critique » dans le langage courant comme frein à son étude</i>	49
--	----

Partie 2. Vers une approche pragmatique de la critique, et problématique.....52

Chapitre 1. Distinguer stabilisation et transformation de la réalité quotidienne dans et à travers les organisations.....	54
---	----

<i>I. Les approches s'intéressant à la stabilisation de la réalité quotidienne dans et à travers les organisations</i>	54
--	----

I.1. Une attitude naturelle.....	55
----------------------------------	----

I.2. ... guidée par une action habitée	56
--	----

I.3. ... stabilisée par des attentes partagées	57
--	----

<i>II. Les approches s'intéressant à la transformation de la réalité : vers une étude de la critique dans et à travers les organisations</i>	60
--	----

II.1. Une incertitude face à l'événement.....	61
---	----

II.2. ... dont se saisissent les acteurs de façon réflexive.....	61
--	----

II.3. ... face au constat de la pluralité contradictoire de leurs attentes	62
--	----

II.4. Le sensemaking	64
----------------------------	----

II.5. Limites du <i>sensemaking</i>	65
---	----

Chapitre 2. Mobiliser la sociologie pragmatique de la critique pour étudier la critique	69
---	----

<i>I. La critique comme action de transformation de la réalité</i>	70
--	----

<i>II. Les apports de la sociologie pragmatique de la critique</i>	76
--	----

II.1. Prendre au sérieux les capacités critiques des acteurs	77
--	----

II.2. Décrire les opérations de la critique : langage, typification, et bien commun	79
---	----

II.3. Décrire les substances de la critique : un pluralisme limité	81
--	----

II.4. Décrire les frontières de la critique : différents régimes	82
--	----

II.5. Décrire les freins à la critique : prendre en compte les rapports de force	83
--	----

<i>III. La sociologie pragmatique de la critique dans les études des organisations : apports et limites</i>	83
---	----

III.1. Des apports : comprendre la prévention ou la résorption de la critique dans les organisations	83
III.2. Des limites : une prise en compte insuffisante de la façon dont une critique se construit	85

Partie 3. La critique comme action narrative (proposition d'un cadre conceptuel)90

Chapitre 1. Proposition d'un cadre conceptuel pour la critique 91

I. L'émergence de la critique : la brèche..... 91

II. Le développement de la critique 94

III. L'accord où la clôture de la critique..... 95

Chapitre 2. Une approche narrative de la critique ? 97

I. Le récit dans les études des organisations 98

I.1. Les récits comme sources de données 99

I.2. Les récits comme méthode d'analyse..... 99

I.3. Les récits comme approche théorique..... 99

II. Le récit comme action stratégique de construction de la réalité 101

II.1. Première définition d'un récit : Perspective faible et perspective forte..... 101

II.2. La relation récursive entre récit et la réalité..... 103

II.3. Le récit comme action..... 104

III. Deux usages du récit comme action : stabilisation et transformation de la réalité 110

III.1. Les récits comme action de stabilisation de la réalité..... 110

III.2. Les récits comme action de critique de la réalité..... 113

Chapitre 3. La critique comme action narrative : Proposition d'un cadre conceptuel final..... 120

I. La brèche comme ouverture narrative..... 120

II. Le développement de la critique comme élaboration d'un récit organisationnel 122

III. L'accord comme clôture narrative 125

Partie 4. Canevas de la recherche128

Chapitre 1. Articulation des projets d'articles avec la motivation empirique et l'approche théorique de la recherche	129
--	-----

I. <i>Articulation des articles avec la motivation empirique (Partie 1)</i>	129
---	-----

II. <i>Articulation des articles avec l'approche théorique (Partie 2) et le cadre conceptuel (Partie 3)</i>	130
---	-----

II.1. <i>Articulation du projet n°1 (Issue Selling)</i>	133
---	-----

II.2. <i>Articulation du projet n°2 (stigmatisme organisationnel)</i>	134
---	-----

II.3. <i>Articulation du projet n°3 (scandales)</i>	134
---	-----

Chapitre 2. Principes méthodologiques de la recherche : les apports du pragmatisme	136
--	-----

I. <i>Les études des organisations agissent-elles toujours sur la réalité ?</i>	136
---	-----

II. <i>Positionnement épistémologique : le chercheur, un interprète de second rang</i>	138
--	-----

III. <i>Construction et rapport à l'objet de recherche : rester sur la brèche</i>	141
---	-----

IV. <i>Collecte et analyse des données : Impliquer les participants, parler « avec »</i>	144
--	-----

V. <i>Restitution des résultats : résonances mutuelles</i>	146
--	-----

Partie 5. « La formation d'une problématique stratégique : L'Issue Selling comme mise en récit » 150

Résumé	151
--------------	-----

Chapitre 1. Introduction	152
--------------------------------	-----

Chapitre 2. Analyse de la littérature : une approche narrative de l'issue selling	155
---	-----

I. <i>L'issue selling comme activité d'influence des décisions stratégiques</i>	155
---	-----

II. <i>Une approche narrative de l'issue selling</i>	157
--	-----

Chapitre 3. Méthodologie	160
--------------------------------	-----

I. <i>Collecte des données</i>	160
--------------------------------------	-----

II. <i>Analyse des données</i>	162
--------------------------------------	-----

Chapitre 3. Résultats : identification d'un processus de mise en récit d'une nouvelle problématique stratégique	167
---	-----

I. <i>La phase d'élaboration incrémentale du récit</i>	167
I.1. Circulation de fragments de récits dans les situations informelles de vente.....	168
I.2. Oralité.....	169
I.3. Réseau de proximité.....	169
I.4. Réseau étendu.....	170
II. <i>L'édification stratégique du récit</i>	173
II.1. Associer des intérêts.....	173
II.2. Monter en portée.....	174
II.3. Illustrer.....	175
III. <i>L'interprétation du récit en une problématique stratégique</i>	177
III.1. Un récit unique et articulé.....	177
III.2. Matérialité du récit.....	178
III.3. Cible-décisionnaire.....	180
Chapitre 4. Discussion.....	183
I. <i>Une perspective renouvelée du « packaging » et du « selling » : des coulisses à la scène de l'issue selling</i>	184
II. <i>Une meilleure prise en compte du réseau d'acteurs : vers une approche politique du processus d'issue selling</i>	186
III. <i>Implications managériales</i>	188
Chapitre 5. Conclusion.....	190
Partie 6. “Shelter or Ghetto: The narrative around the creation of a LGBT retirement home”	192
Résumé.....	193
Abstract.....	194
Chapitre 1. Introduction.....	195
Chapitre 2. Theoretical background.....	198
I. <i>Managing Organizational Stigma with Internal and External Audiences</i>	198
I.1. Understanding the management of organizational stigma.....	198

I.2. The conflict between internal and external expectations and its management.....	200
II. <i>Organizational management of stigma as narrative elaboration</i>	201
II.1. Narratives as an action to manage stigma.....	201
II.2. Organizational narrative as an action to manage stigma.....	202
Chapitre 3. Methods.....	204
I. <i>Research Setting: A retirement home for LGBT elders' stigma</i>	204
I.1. LGBT elders' stigma and the fear of "dying in the closet".....	204
I.2. LGBT Retirement Homes in France.....	206
II. <i>Data collection</i>	207
II.1. Interviews.....	208
II.2. Observations.....	208
II.3. Archival data.....	209
III. <i>Data analysis</i>	209
Chapitre 4. Managing Internal and External Expectations.....	211
I. <i>Gathering an internal audience</i>	212
I.1. Raising the awareness of an individual stigma.....	212
I.2. Building up a cause.....	214
I.3. Selecting an organizational response to the stigma.....	217
I.4. Co-constructing the organization with the volunteers.....	218
II. <i>The first tension: Self-esteem standing the test of the cultural context</i>	220
II.1. Internal self-esteem.....	221
II.2. External organizational stigma.....	221
III. <i>External audiences' deference: Shaping self-esteem through the cultural context</i> ..	223
III.1. Understanding the external organizational stigma.....	224
III.2. Re-labelling the organizational solution.....	226
III.3. Using allies.....	228
IV. <i>The second tension: External audiences deference standing the test of gathering an internal audience</i>	229
IV.1. External support.....	230

IV.2. Internal organizational stigma.....	230
V. <i>Resolving the tension between internal and external audiences' expectations</i>	232
V.1. Strategic ambiguity.....	232
V.2. Calling for external audience's hospitality	234
V.3. Calling for external hospitality	235
Chapitre V. Discussion.....	237
I. <i>Balancing Conflicting Expectations from Audiences: Moving from Polyphony to Multivocality</i>	237
II. <i>The Cultural Embeddedness of Stigma Management</i>	240
III. <i>Organizational Narratives Emergence under Conflicting Audiences Evaluations..</i>	241
IV. <i>How Organizations Can Make the Stigmatized Critical</i>	243
VI. <i>Limitations and future research</i>	245
Chapitre 6. Conclusion	247
Appendixes	248

**Partie 7. « L'organisation narrative du scandale : le cas du
Levothyrox® » 254**

Résumé	255
Chapitre 1. Introduction.....	256
Chapitre 2. Revue de littérature.....	258
I. <i>Le scandale comme la « scène d'un procès »</i>	258
I.1. Un événement scandaleux	258
I.2. La constitution d'un public scandalisé : Le scandale comme processus de construction sociale	260
I.3. Le rôle oublié des organisations du scandale	260
II. <i>Une approche pragmatique et narrative du scandale</i>	261
II.1. Le scandale comme processus d'enquête et de mise à l'épreuve.....	261
II.2. Une approche narrative du scandale : Le scandale comme processus d'enquête narratif	262
Chapitre 3. Méthodologie	264

<i>I. Présentation du cas : le scandale du Levothyrox®</i>	264
<i>II. Collecte des données</i>	266
<i>III. Analyse des données</i>	266
Chapitre 4. Résultats provisoires	269
<i>I. Épisode n° 1 – L'épreuve existentielle : Les prémisses du scandale</i>	269
I.1. Apparition d'un trouble : vers un « moi, malade ».....	269
I.1. Agréger le trouble : d'un « moi, malade » à un « nous, malades ».....	270
<i>II. Épisode 2 – L'épreuve d'expérience : l'organisation de l'enquête</i>	272
II.1. Construire une configuration d'intrigues.....	272
II.2. Déconstruire la configuration d'intrigues	275
<i>III. Épisode 3 – L'épreuve de vérité : le rôle des tiers</i>	277
III.1. Le recours à des tiers d'expertise.....	277
III.2. Le recours au tiers de justice	278
Chapitre 5. Premières contributions	280

Partie 8. Contributions de la thèse 284

Chapitre 1. Contributions à la sociologie pragmatique de la critique	285
<i>I. La brèche : l'impulsion éthique de la critique où le « je brisé »</i>	287
<i>II. Le développement de la critique : Des coulisses à la scène</i>	290
II.1. Les coulisses : du « je » au « nous » de la critique.....	291
II.2. La scène : du « nous » au « on ».....	295
<i>III. La conquête de l'accord : Menaces sur la critique, rôle des médiations et des acteurs tiers</i>	298
III.1. Menaces sur la critique	298
III.2. Le délitement de la critique.....	301
III.3. Rôle des médiations	302
III.4. Rôle des acteurs tiers.....	304
<i>IV. La critique à travers les organisations entre souci éthique et contestation morale : les « organisations tierces »</i>	305
IV.1. De l'impulsion éthique vers un « nous »	306

IV.2. A la réflexivité et la contestation morale.....	308
Chapitre 2. Contributions aux théories narratives	311
I. Du « je » au « nous » : la construction éthique d'une voix intérieure depuis les coulisses	312
II. Du « nous » au « on » : La construction morale d'une voix extérieure sur la scène.....	314
Chapitre 3. Épilogue et implications managériales.....	316
Table des matières	319
Annexes.....	328
Liste des figures.....	328
Liste des tableaux.....	329
Bibliographie	331

Annexes

Liste des figures

Partie 5. « La formation d’une problématique stratégique : L’Issue Selling comme mise en récit »

Figure 1. Structuration des données en catégories

Figure 2. Processus de mise en récit de l’issue selling

Partie 6. “Shelter or Ghetto: The narrative around the creation of a LGBT retirement home”

Figure 1. Data Structure

Figure 2. A process model to manage contradictory expectations from organizational audiences

Figure 3. Example of composition between “Gathering an internal audience” and “External audiences’ deference” in the pitch

Figure 4. Example of verbatims and visual used to “humanize” the narrative

Partie 7. « L’organisation narrative du scandale : le cas du Levothyrox® »

Figure n°1. Exemple de structuration narrative du réseau d’intrigues et de causalités

Partie 8. Contributions de la thèse

Figure 1. Synthèse des contributions au modèle conceptuel de la thèse

Liste des tableaux

Partie 2. Vers une approche pragmatique de la critique, et problématique

Tableau 1. Structuration des données en catégories

Partie 4. Canevas de la recherche

Tableau 2. Data Structure

Tableau 3. Articulation des projets avec la justification théorique et le cadrage conceptuel de la recherche

Tableau 4. Synthèse des données collectées

Partie 5. « La formation d'une problématique stratégique : L'Issue Selling comme mise en récit »

Tableau 1. Nature des données narratives collectées

Tableau 2. Grille d'analyse des données – adaptée de Dubied (2000)

Tableau 3. Citations représentatives de l'élaboration incrémentale du récit (organisées par sous-thème)

Tableau 4. Citations représentatives des mécanismes de valorisation stratégique de la problématique (organisées par sous-thème)

Tableau 5. Citations représentatives des mécanismes de valorisation stratégique de la problématique (organisées par sous-thème)

Partie 6. “Shelter or Ghetto: The narrative around the creation of a LGBT retirement home”

Table 1. Primary Data Sources and Application

Table 2. Additional supporting data for each second-order theme

Table 3. Representative critics from potential partners based on how the organization chose to address the stigma of LGBT elders

Partie 7. « L'organisation narrative du scandale : le cas du Levothyrox® »

Tableau 1. Structure de données

Partie 8. Contributions de la thèse

Tableau 1. Synthèse des perspectives de recherche

Bibliographie

- Aaltio Marjosola, I. 1994. From a “Grand Story” to Multiple Narratives? Studying an Organizational Change Project. *Journal of Organizational Change Management*, 7(5): 56–67.
- Abel, O. 2003. Du sujet lecteur au sujet éthique. *Revue internationale de philosophie*, n° 225(3): 369–385.
- Abolafia, M. Y. 2010. Narrative Construction as Sensemaking: How a Central Bank Thinks. *Organization Studies*, 31(3): 349–367.
- Abrami, P. C., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Wade, A., Surkes, M. A., Tamim, R., & Zhang, D. (2008). Instructional Interventions Affecting Critical Thinking Skills and Dispositions: A Stage 1 Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 78(4), 1102–1134. <http://doi.org/10.3102/0034654308326084>
- Abrami, P. C., Bernard, R. M., Borokhovski, E., Wade, A., Surkes, M. A., Tamim, R., & Zhang, D. 2008. Instructional Interventions Affecting Critical Thinking Skills and Dispositions: A Stage 1 Meta-Analysis. *Review of Educational Research*, 78(4): 1102–1134.
- Adorisio, A. L. M. 2014. Organizational remembering as narrative: “Storying” the past in banking. (M. Rowlinson, A. Casey, P. H. Hansen, & A. J. Mills, Eds.) *Organization*, 21(4): 463–476.
- Adut, A. 2005. A Theory of Scandal: Victorians, Homosexuality, and the Fall of Oscar Wilde. *American Journal of Sociology*, 111(1): 213–248.
- Agee, J., & Evans, W. 2017. *Louons maintenant les grands hommes*. Plon.
- Aggerholm, H. K., Asmuß, B., & Thomsen, C. 2012. The Role of Recontextualization in the Multivocal, Ambiguous Process of Strategizing. *Journal of Management Inquiry*, 21(4): 413–428.
- Ahrne, G., & Brunsson, N. 2019. Organization Unbound. In G. Ahrne & N. Brunsson (Eds.), *Organization outside Organizations* (pp. 3–36).
- Aimar, D. 2019. *Les compétences des travailleurs dyslexiques : des ressources cachées pour l'organisation?* Université Paris sciences et lettres.
- Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. 2006. *Sociologie de la traduction*. Presses des Mines.
- Alt, E., & Craig, J. B. 2016. Selling Issues with Solutions: Igniting Social Intrapreneurship in for-Profit Organizations. *Journal of Management Studies*, 53(5): 794–820.
- Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., & Livian, Y.-F. 2005. *Les Nouvelles approches sociologiques des organisations*. Le Seuil.
- Amsterdam, A. G., & Bruner, J. S. 2000. *Minding the Law*. Harvard University Press.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. 2000. Individual environmental initiative: Championing natural environmental issues in U.S. business organizations. *Academy of Management Annals*, 43(4): 548–570.

- Andrews, M. 2002. Introduction: Counter-narratives and the power to oppose. *Narrative Inquiry*, 12(1): 1–6.
- ANSM *Droit de réponse ANSM parution sur le site Internet Lesjours.fr.*, Communiqué officiel 1–2 (pp. 1–2).
- Ansoff, H. I. 1980. Strategic Issue Management. *Strategic Management Journal*, 1(2): 131–148.
- Armstrong, D. 1992. *Managing by Storying Around*. Currency.
- Aron, R. 1962. A propos de la théorie politique. *Revue française de science politique*, 12(1): 5–26.
- Arpan, L. M. 2002. When in Rome? The Effects of Spokesperson Ethnicity on Audience Evaluation of Crisis Communication. *The Journal of Business Communication*, 39(3): 314–339.
- Arras, J. D., Childress, J., & Adams, M. 2017. *Nice Story, but So What?* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Arrien, S.-J. 2007. Ipséité et passivité : le montage narratif du soi (Paul Ricoeur, Wilhelm Schapp et Antonin Artaud). *Laval théologique et philosophique*, 63(3): 445–458.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K., & Dutton, J. E. 1998. Out on a Limb: The Role of Context and Impression Management in Selling Gender-Equity Issues. *Administrative Science Quarterly*, 43(1): 23–57.
- Assemblée nationale Declaration of human and civic rights of 26 August 1989., Constitution de la Cinquième République française 1–2 (1789). France.
- Assurance maladie *Médicaments remboursés par l'ensemble des régimes de l'Assurance maladie au cours de l'année 2017.*, MedicAm 17 1–2 (pp. 1–2).
- Avakian, S., & Roberts, J. 2012. Whistleblowers in Organisations: Prophets at Work? *Journal of Business Ethics*, 110(1): 71–84.
- Avenier, M.-J. 2011. Abstract. *Management & Avenir*, n° 43(3): 372–391.
- Ayaş, R. 2016. Life-World, Sub-Worlds, After-Worlds: The Various “Realnesses” of Multiple Realities. *Human Studies*, 1–24.
- Bachelard, G. 1947. *La formation de l'esprit scientifique*. Vrin.
- Bailin, S. (1995). Is Critical Thinking Biased? Clarifications and Implications. *Educational Theory*, 45(2), 191–197.
- Balogun, J., Jacobs, C., Jarzabkowski, P. A., Mantere, S., & Vaara, E. 2014. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. *Journal of Management Studies*, 51(2): 175–201.
- Bamberg, M. 2004. Considering counter narratives. In *Considering Counter-Narratives*, Narrating, resisting, making sense (Vol. 4, pp. 351–371). Amsterdam: John Benjamins Publishing Company.
- Bamberg, M. 2006. Stories: Big or small. *Narrative Inquiry*, 1(16): 139–147.
- Barley, S. R. 2015. 60th Anniversary Essay: Ruminations on How We Became a Mystery House and How We Might Get Out. *Administrative Science Quarterly*, 61(1): 1–8.
- Baron, A., & Jacksteit, M. 2010. *Public Conversations Project Dialogue* (pp. 1–10). Public Conversations Project.

- Barraza, J. A., & Zak, P. J. 2009. Empathy toward Strangers Triggers Oxytocin Release and Subsequent Generosity. *Annals of the New York Academy of Sciences*, (1176): 182–189.
- Barrett, C., Whyte, C., Comfort, J., Lyons, A., & Cramer, P. 2015. Social connection, relationships and older lesbian and gay people. *Sexual and Relationship Therapy*, 30(1): 131–142.
- Barry, D., & Elmes, M. 1997. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. *The Academy of Management Review*, 22(2): 429–452.
- Barthes, R. 1968. L'écriture de l'événement. *Communications*, 12(1): 108–112.
- Barthes, R. 2002. *Le Neutre*. Seuil.
- Battilana, J., & Dorado, S. 2010. Building Sustainable Hybrid Organizations: The Case of Commercial Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419–1440.
- BearingPoint, EDHEC Business School. 2021. *La nouvelle donne de l'engagement des jeunes générations en entreprise* (p. 60). BearingPoint.
- Becker, H. S. 2002. *Les ficelles du métier*. Editions La Découverte.
- Becker, H. S. 2003. The Politics of Presentation: Goffman and Total Institutions. *Symbolic Interaction*, 22(4): 659–669.
- Benjamin, W. 1999. The Storyteller. In W. Benjamin & H. Arendt (Eds.), *Illuminations* (pp. 83–107). London.
- Benjamin, W. 2018. *Expérience et pauvreté, suivi de Le conteur et La tâche du traducteur*. Editions Payot & Rivages.
- Bensa, A., & Fassin, E. 2002. Les sciences sociales face à l'événement. *Terrain*, (38): 5–20.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality*. Penguin Books.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. 1982. The Utilization Process: A Conceptual Framework and Synthesis of Empirical Findings. *Administrative Science Quarterly*, 27: 591–622.
- Birkinshaw, J. 2017. Reflections on open strategy. *Long Range Planning*, 50(3): 423–426.
- Birks, M., Chapman, Y., & Francis, K. 2008. Memoing in qualitative research. *Journal of Research in Nursing*, 13(1): 68–75.
- Blake, N., Smeyers, P., Smith, R., & Standish, P. (2014). *Philosophy of Education*. (N. Blake, P. Smeyers, R. Smith, & P. Standish, Eds.). Blackwell Publishing.
- Blokker, P., & Brighenti, A. 2011. An interview with Laurent Thévenot: On engagement, critique, commonality, and power. *European Journal of Social Theory*, 1–18.
- Boje, D. M. 1991. The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 106–126.
- Boje, D. M. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney As "Tamara-Land." *Academy of Management Annals*, 38(4): 997–1035.

- Boje, D. M. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*. SAGE.
- Boje, D. M. 2008. *Storytelling Organizations*. SAGE.
- Boje, D. M. 2011. *Storytelling and the Future of Organizations*. (D. M. Boje, Ed.). Routledge.
- Boje, D. M., Haley, U. C., & Saylor, R. 2015. Antenarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context, 69(2): 391–418.
- Boje, D. M., Oswick, C., & Ford, J. D. 2004. Language and Organization: The Doing of Discourse. *Academy of Management Review*, 29(4): 571–577.
- Boje, D. M., Svane, M., & Gergerich, E. M. 2016. Counternarrative and antenarrative inquiry in two cross-cultural contexts. *European J. of Cross-Cultural Competence and Management*, 4(1): 55.
- Boltanski, L. 1990. *L'amour et la justice comme compétences*. (L. Boltanski, Ed.). Editions Métailié.
- Boltanski, L. 1990. Sociologie critique et sociologie de la critique. *Politix*, 3(10): 124–134.
- Boltanski, L. 1990a. *L'amour et la justice comme compétences*. (L. Boltanski, Ed.). Editions Métailié.
- Boltanski, L. 1990a. Sociologie critique et sociologie de la critique. *Politix*, 3(10): 124–134.
- Boltanski, L. 1990b. 4. Vers une sociologie de l'« agapè ». In L. Boltanski (Ed.), *L'amour et la justice comme compétences* (pp. 223–252). Editions Métailié.
- Boltanski, L. 1990b. 7. Épreuves et temporalité | Cairn.info. In L. Boltanski (Ed.), *L'amour et la justice comme compétences* (pp. 96–109). Editions Métailié.
- Boltanski, L. 1990b. *L'amour et la justice comme compétences*. (L. Boltanski, Ed.). Editions Métailié.
- Boltanski, L. 2002. Nécessité et justification. *Revue économique*, 53(2): 275–16.
- Boltanski, L. 2008. Institutions et critique sociale. Une approche pragmatique de la domination. (F. Coste & A. Fossier, Eds.) *Tracés*, (#08): 17–43.
- Boltanski, L. 2009. *De la critique*. Editions Gallimard.
- Boltanski, L. 2011. *On Critique*. Polity.
- Boltanski, L. 2012. *Énigmes et complots. Une enquête à propos d'enquêtes* (pp. 1–405). Editions Gallimard.
- Boltanski, L. 2016. Les conditions d'apparition du roman policier. *Communications*, 99(2): 19–32.
- Boltanski, L., & Chiapello, E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Editions Gallimard.
- Boltanski, L., & Claverie, E. 2007. Du monde social en tant que scène d'un procès. In N. Offenstadt & S. Van Damme (Eds.), *Affaires, scandales et grandes causes*. (pp. 395–453). Stock.
- Boltanski, L., & Esquerre, A. 2017. *Enrichissement. Une critique de la marchandise*. Editions Gallimard.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. 1991. *De la justification*. Editions Gallimard.

- Boltanski, L., & Thévenot, L. 1999. The Sociology of Critical Capacity. *European Journal of Social Theory*, 2(3): 359–377.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. 2000. The reality of moral expectations: A sociology of situated judgement. *Philosophical Explorations*, 3(3): 208–231.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. 2006. *On Justification*. Princeton University Press.
- Boltanski, L., Darré, Y., & Schiltz, M.-A. 1984. La dénonciation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 51(1): 3–40.
- Boltanski, L., Godet, M.-N., Latour, C., & Cartron, D. 1995. Messages d'amour sur le Téléphone du dimanche. *Politix*, 8(31): 30–76.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. 2003. Uncertainty During Organizational Change: Types, Consequences, and Management Strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 507–532.
- Bothello, J., & Roulet, T. J. 2018. The Imposter Syndrome, or the Mis-Representation of Self in Academic Life. *Journal of Management Studies*, 56(4): 854–861.
- Bourdieu, P. 1986. L'illusion biographique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 62(1): 69–72.
- Bourdieu, P. 1997. *Méditations pascaliennes*. Le Seuil.
- Bourdieu, P. 2002. *Questions de sociologie*. Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P., & Boltanski, L. 1976. La production de l'idéologie dominante. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2(3): 3–73.
- Bouty, I., Godé, C., Drucker-Godard, C., Lièvre, P., Nizet, J., & Pichault, F. 2012. Coordination practices in extreme situations. *European Management Journal*, 30(6): 475–489.
- Bouty, I., Gomez, M.-L., & Chia, R. 2019. Strategy emergence as wayfinding. *M@n@gement*, 22(3): 438–465.
- Boyer, P. C., Delemotte, T., Gauthier, G., Rollet, V., & Schmutz, B. 2020. Les déterminants de la mobilisation des Gilets jaunes. *Revue économique*, 71: 109–138.
- Breviglieri, M. 2012. L'espace habité que réclame l'assurance intime de pouvoir. *Etudes Ricoeuriennes Ricoeur Studies*, 3: 34–52.
- Breviglieri, M., & Gaudet, S. 2014. Présentation : Les arrières-scènes participatives et le lien ordinaire au politique. *Lien social et Politiques*, (71): 3–8.
- Briscoe, F., & Gupta, A. 2016. Social Activism in and Around Organizations. *Academy of Management Annals*, 10(1): 1–58.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. 2009. Storytelling and Change: An Unfolding Story. (A. D. Brown, Y. Gabriel, & S. Gherardi, Eds.) *Organization*, 16(3): 323–333.
- Brown, A. D., Humphreys, M., & Gurney, P. M. 2005. Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4): 312–326.

- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. 2008. Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61(8): 1035–1062.
- Brown, M. H. 1985. That reminds me of a story: Speech action in organizational socialization. *Western Journal of Speech Communication*, 49(1): 27–42.
- Brugère, F., & Le Blanc, G. 2018. Le conflit des hospitalités. *Esprit*, 7: 55–64.
- Bruner, J. 1991. The Narrative Construction of Reality. *Critical Inquiry*, 18: 1–21.
- Bruner, J. 1996. *L'Education, entrée dans la culture*. Paris: Retz.
- Bruner, J. 2004. Life as narrative. *Social Research*, 54(1): 11–32.
- Buchanan, D. 2003. Getting the Story Straight: Illusions and Desilusions in the Organizational Change Process. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 2(4): 7–21.
- Buchanan, D., & Dawson, P. 2007. Discourse and audience: Organizational change as multi-story process. *Journal of Management Studies*, 44(5): 669–686.
- Bucher, S., & Langley, A. 2016. The Interplay of Reflective and Experimental Spaces in Interrupting and Reorienting Routine Dynamics. *Organization Science*, 27(3): 594–613.
- Burgelman, R. A. 1983. A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2): 223–244.
- Burgelman, R. A. 1984. Designs for Corporate Entrepreneurship in Established Firms. *California Management Review*, 26(3): 154–166.
- Burrell, G., & Morgan, G. 2019. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Routledge.
- Butler, J. 2005. Qu'est-ce que la critique ? In *Penser avec Michel Foucault, Essai sur la vertu selon Foucault* (pp. 73–104). Editions Karthala.
- Carcassonne, M. 1998. Les notions de médiation et de mimesis chez Paul Ricœur: Présentation et commentaires. *HERMES*, (22): 53–56.
- Carr, D. 1986. Narrative and the Real World: An Argument for Continuity. *History and Theory*, 25(2): 117–131.
- Carton, G., & Ungureanu, P. 2017. Bridging the Research–Practice Divide: A Study of Scholar-Practitioners' Multiple Role Management Strategies and Knowledge Spillovers Across Roles. *Journal of Management Inquiry*, 27(4): 1–19.
- Casassus, B. 2018. Risks of reformulation: French patients complain after Merck modifies levothyroxine pills. *BMJ*, k714–1.
- Cefaï, D. 2016. Publics, Public Problems, Public Arenas... The Teachings of Pragmatism. *Questions de communication*, (30): 25–64.
- Chateauraynaud, F. 2015. Pragmatique des transformations et sociologie des controverses. In *Histoires pragmatiques, Raisons pratiques*, Les logiques d'enquête face au temps long des processus (pp. 1–30).

- Chreim, S. 2005. The Continuity–Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity*. *Journal of Management Studies*, 42(3): 567–593.
- Chrétien, J.-L. 2018. Sens et formes de la fragilité. *Esprit*, 100–111.
- Chung, A. H., & Slater, M. D. 2013. Reducing Stigma and Out-Group Distinctions Through Perspective-Taking in Narratives. *Journal of Communication*, 40(4): n/a–n/a.
- Clark, B. R. 1986. *The Higher Education System*. University of California Press.
- Clément, G. 2020. *Manifeste du Tiers paysage*. Editions du commun.
- Clemente, M., & Gabbioneta, C. 2017. How Does the Media Frame Corporate Scandals? The Case of German Newspapers and the Volkswagen Diesel Scandal. *Journal of Management Inquiry*, 26(3): 1–16.
- Clemente, M., & Roulet, T. J. 2015. Public Opinion As a Source of Deinstitutionalization: A “Spiral of Silence” Approach. *Academy of Management Review*, 40(1): 96–114.
- Clifford, J. 2004. Looking Several Ways. *Current Anthropology*, 45(1): 5–30.
- Cloutier, C., & Langley, A. 2007. Competing rationalities in organizations: A theoretical and methodological overview. *geps.hec.ca*
- Cloutier, C., & Langley, A. 2013. The Logic of Institutional Logics. *Journal of Management Inquiry*, 22(4): 360–380.
- Cloutier, C., Gond, J.-P., & Leca, B. 2017. Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations: An Introduction to the Volume. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations* (2nd ed., Vol. 52, pp. 3–29). Emerald Publishing Limited.
- Coch, L., & French, J. R. P. 1948. Overcoming Resistance to Change. *Human Relations*, 1(4): 1–21.
- Collette-Cucic, B., Gavray, M.-A., & Narbonne, J.-M. 2019. *L’esprit critique dans l’Antiquité*. Les Belles Lettres.
- Commun. 2009. Commun.
- Conroy, K. M., & Collings, D. G. 2016. The legitimacy of subsidiary issue selling: Balancing positive & negative attention from corporate headquarters. *Journal of World Business*, 1–17.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. 1990. Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1): 3–21.
- Cornelissen, J., Höllerer, M. A., & Seidl, D. 2021. What Theory Is and Can Be: Forms of Theorizing in Organizational Scholarship. *Organization Theory*, 2: 1–19.
- Corrigan, P. W., & Rao, D. 2012. On the Self-Stigma of Mental Illness: Stages, Disclosure, and Strategies for Change. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 57(8): 464–469.
- Corrigan, P. W., & Watson, A. C. 2002. Understanding the impact of stigma on people with mental illness. *World psychiatry : official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, 1(1): 16–20.

- Cour des comptes *L'Agence nationale de sécurité des médicaments et des produits de santé (ANSM)* (pp. 1–145).
- Creed, W. E. D., DeJordy, R., & Lok, J. 2010. Being the change: Resolving institutional contradiction through identity work. *Academy of Management Annals*, 53(6): 1336–1364.
- Creed, W. E. D., Hudson, B. A., Okhuysen, G. A., & Smith-Crowe, K. 2014. Swimming in a Sea of Shame: Incorporating Emotions into Explanations of Institutional Reproduction and Change. *Academy of Management Review*, 39(3).
- Crocker, J., & Major, B. 1989. Social Stigma and Self-Esteem: The Self-Protective Properties of Stigma. *Psychological Review*, 96(4): 608–630.
- Crook, S., & Taylor, L. 1980. Goffman's Version of Reality. In J. Ditton (Ed.), *The View from Goffman* (pp. 233–251). Palgrave Macmillan.
- Cunliffe, A. L., & Pavlovich, K. 2021. Making our Work Matter: From Spectator to Engagement. *Academy of Management Perspectives*.
- Cunliffe, A. L., Luhman, J. T., & Boje, D. M. 2004. Narrative Temporality: Implications for Organizational Research. *Organization Studies*, 25(2): 261–286.
- Cunliffe, A., & Coupland, C. 2012. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking, 65(1): 63–88.
- Czarniawska, B. 1997. *Narrating the Organization*. (B. Czarniawska, Ed.). The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. 1998. *A Narrative Approach to Organization Studies*. SAGE.
- D'Augelli, A. R., & Grossman, A. H. 2001. Disclosure of Sexual Orientation, Victimization, and Mental Health Among Lesbian, Gay, and Bisexual Older Adults. *Journal of Interpersonal Violence*, 16(10): 1008–1027.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. 1984. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2): 284–13.
- Daigle, P., & Rouleau, L. 2010. Strategic Plans in Arts Organizations: A Tool of Compromise Between Artistic and Managerial Values. *International Journal of Arts Management*, 12(3): 13–30.
- Dailey, S. L., & Browning, L. 2013. Retelling Stories in Organizations: Understanding the Functions of Narrative Repetition. *Academy of Management Review*, 39(1): 22–43.
- Dalpiaz, E., & Di Stefano, G. 2017. A universe of stories: Mobilizing narrative practices during transformative change. (R. A. Burgelman, S. W. Floyd, T. Laamanen, S. Mantere, E. Vaara, & R. Whittington, Eds.) *Strategic Management Journal*, 39(3): 664–696.
- Dameron, S., & Torset, C. 2012. Les stratégies face à la stratégie. Tensions et pratiques. *Revue française de gestion*, 38(223): 27–41.
- Dameron, S., Lê, J. K., & LeBaron, C. 2015. Materializing Strategy and Strategizing Material: Why Matter Matters. *British Journal of Management*, 26(S1): S1–S12.

- Dansou, K., & Langley, A. 2012. Institutional Work and the Notion of Test. *M@n@gement*, Vol. 15(5): 503–527.
- DARES *Contraintes physiques et intensité du travail*. (M. Beque, A. Kingsada, & A. Mauroux, Eds.), Conditions de travail - Risques psychosociaux 1–310 (pp. 1–310).
- DARES *Mesurer les grèves dans les entreprises*. (Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi/Ministère du Travail, des Relations sociales, et de la Solidarité, Eds.), Document d'études 1–28 (pp. 1–28).
- Dartigues, L. 2012. L'université populaire, un nouveau lieu de transmission des savoirs. *Tracés. Revue de Sciences humaines*, 12: 123–137.
- Daudigeos, T., & Valiorgue, B. 2018. On Objects and Material Devices in the Organisational Responses to Institutional Pluralism: Insights from Economies.... *Management International*, 1–8.
- Daudigeos, T., Edwards, T., Jaumier, S., Pasquier, V., & Picard, H. 2019. Elusive Domination and the Fate of Critique in Neo-participative Management: A French Pragmatist Approach:. *Organization Studies*, 42(3): 1–19.
- Daudigeos, T., Roulet, T., & Valiorgue, B. 2018. How Scandals Act as Catalysts of Fringe Stakeholders' Contentious Actions Against Multinational Corporations. *Business & Society*, 59(3): 387–418.
- Davis, G. F., McAdam, D., Scott, W. R., & Zald, M. N. 2005. *Social Movements and Organization Theory*. Cambridge University Press.
- Davis, J. E. 2002. Narrative and Social Movements. In J. E. Davis (Ed.), *Stories of Change Narrative and Social Movements* (pp. 3–22).
- Dawson, P., & Buchanan, D. 2005. The way it really happened: Competing narratives in the political process of technological change, 58(7): 845–865.
- Dawson, P., & Sykes, C. 2018. Concepts of Time and Temporality in the Storytelling and Sensemaking Literatures: A Review and Critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1): 97–114.
- de Blic, D., & Lemieux, C. 2005. Le scandale comme épreuve. *Politix*, n° 71(3): 9–38.
- de Dampierre, E. 1954. Thèmes pour l'étude du scandale. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 9(3): 328–336.
- De Dreu, C. K. W., & Beersma, B. 2005. Conflict in organizations: Beyond effectiveness and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(2): 105–117.
- De Vaujany, F.-X., Irrmann, O., & Bohas, A. 2019. *Vers une éducation ouverte : faire, réflexivité et culture pour une éducation-recherche*. Note de recherche #4 (p. 46).
- de Vries, B., & Croghan, C. F. 2014. LGBT Aging: The Contributions of Community-Based Research. *Journal of Homosexuality*, 61(1): 1–20.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. 1998. Organizational Cynism. *Academy of Management Review*, 23(2): 341–352.
- DeJordy, R. 2008. Just Passing Through. *Group & Organization Management*, 33(5): 504–531.

- Del Fa, S., & Vàsquez, C. 2019. *Existing through differentiation: a Derridean approach to alternative organizations*. *M@n@gement* (Vol. 22, pp. 559–583).
- Demers, C., & Gond, J.-P. 2019. The Moral Microfoundations of Institutional Complexity: Sustainability implementation as compromise-making at an oil sands company. *Organization Studies*, 41(4): 1–24.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. 2007. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames, 60(1): 179–215.
- Denning, S. 2006. Effective storytelling: strategic business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1): 42–48.
- Deroy, X., & Clegg, S. 2011. When events interact with business ethics. *Organization*, 18(5): 637–653.
- Deroy, X., & Clegg, S. 2014. Back in the USSR: Introducing Recursive Contingency Into Institutional Theory. *Organization Studies*, 36(1): 73–90.
- Derrida, J. 1985. Lettre à un ami japonais.
- Detschessahar, M., & Journé, B. 2007. Une approche narrative des outils de gestion. *Revue française de gestion*, 33(174): 77–92.
- Detzen, D., & Hoffmann, S. 2018. Stigma management and justifications of the self in denazification accounts. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1): 141–165.
- Deuten, J. J., & Rip, A. 2000. Narrative Infrastructure in Product Creation Processes. *Organization*, 7(1): 69–93.
- Devers, C. E., Dewett, T., Mishina, Y., & Belsito, C. A. 2009. A General Theory of Organizational Stigma, 20(1): 154–171.
- Dewan, Y., & Jensen, M. 2020. Catching the Big Fish: The Role of Scandals in Making Status a Liability. *Academy of Management Journal*, 1–52.
- Dewey, J. (1993). *Logiques. La théorie de l'enquête*. Presses Universitaires de France.
- Di Martino, C. 2017. Philosophie et généalogie de l'histoire chez Jan Patočka. (R. Terzi, D. Pradelle, & J. Farges, Eds.) *Alter*, (25): 173–192.
- Diebolt, C. 1999. Les effectifs scolarisés en France : XIX^{ème} et XX^{ème} siècles. *International Review of Education*, 45(2): 197–213.
- Digimind. 2019. *Industrie pharmaceutique : La voix des patients et des laboratoires sur le web et les médias sociaux*. *Digimind* (pp. 1–61).
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. 1983. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147–160.
- Dimond, J. P., Dye, M., LaRose, D., & Bruckman, A. S. 2013. Hollaback!: The Role of Collective Storytelling Online in a Social Movement Organization. Presented at the Conference on Computer-Supported Cooperative Work and Social Computing.

- Dionne, K.-E., Mailhot, C., & Langley, A. 2018. Modeling the Evaluation Process in a Public Controversy. *Organization Studies*, 15: 017084061774791–29.
- Dobry, M. 1983. Mobilisations multisectorielles et dynamique des crises politiques: un point de vue heuristique. *Revue française de sociologie*, 24(3): 395–27.
- Dobry, M. 2007. 6. Ce dont sont faites les logiques de situation. In P. Favre (Ed.), *L'atelier du politiste. Théories, actions, représentations* (pp. 119–148).
- Dodier, N. 2005. Space and the movement of critical sense. *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 60e année(1): 7–31.
- Dodier, N., & Barbot, J. 2016. The Force of Dispositifs. *Annales. Histoire, Sciences Sociales (English edition)*, 71(2): 291–317.
- Doidy, E. 2014. La mise en récit de l'engagement : contribution à une sociologie de l'expérience publique. In S. Ertul, J.-P. Melchior, & C. Lalive d'Epinay (Eds.), *Subjectivation et redéfinition identitaire. Parcours sociaux et affirmation du sujet* (pp. 267–277).
- Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. 2016. Subsidiary Initiative Taking in Multinational Corporations: The Relationship between Power and Issue Selling. *Organization Studies*, 37(9): 1249–1270.
- Dosquet, E., & Petit, F.-X. 2013. Faire scandale. *Hypothèses*, 16(1): 147–158.
- Dray-Spira, R., Colas, S., Bertrand, M., & Zureik, M. 2019. *Conséquences du passage à la nouvelle formule du Lévothyrox en France* (pp. 1–87). EPI-PHARE.
- Dubied, A. 2000. Une définition du récit d'après Paul Ricœur. Préambule à une définition du récit médiatique. *Communication*, (vol. 19/2): 45–66.
- Durepos, G., & Mills, A. J. 2017. ANTi-History, relationalism and the historic turn in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 12(1): 53–67.
- Durkheim, E. 1898. L'individualisme et les intellectuels. *Revue bleue*, 4(10): 7–13.
- Durkheim, E. 1904. *L'élite intellectuelle et la démocratie*. *Revue bleue* (Vol. 5, pp. 705–706).
- Durkheim, E. 1914. L'avenir de la religion. (Vrin, Ed.) *Vrin*, 97–105.
- Dutton, J. E., & Ashford, S. J. 1993. Selling Issues to Top Management. *Academy of Management Review*, 18(3): 397–428.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., & Lawrence, K. A. 2001. Moves That Matter: Issue Selling and Organizational Change. *Academy of Management Annals*, 4(4): 716–736.
- Dutton, J. E., Ashford, S. J., O'Neill, R. M., Hayes, E., & Wierba, E. E. 1997. Reading the Wind: How Middle Managers Assess the Context for Selling Issues to Top Managers. *Strategic Management Journal*, 18(5): 407–423.
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. 1998. Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. *Journal of Business Ethics*, 17: 1281–1298.

- Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. 1991. Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 16(3): 613–619.
- Eden, A., Tamborini, R., Grizzard, M., Lewis, R., Weber, R., & Prabhu, S. 2014. Repeated Exposure to Narrative Entertainment and the Salience of Moral Intuitions. *Journal of Communication*, 64(3): 501–520.
- Eisenberg, E. M. 1984. Ambiguity as strategy in organizational communication. *Communication Monographs*, 51(3): 227–242.
- Eisenhardt, K. M. 1991. Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, 16(3): 620–627.
- Elias, N. 1986. *The Loneliness of the Dying*. Blackwell.
- Ellström, P.-E. 2010. Practice-based innovation: a learning perspective. *Journal of Workplace Learning*, 22(1/2): 27–40.
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. 2001. Defining Who You Are By What You're Not: Organizational Disidentification and The National Rifle Association, 12(4): 393–413.
- Elsbach, K. D., & Kramer, R. M. 2003. Assessing Creativity in Hollywood Pitch Meetings: Evidence for a Dual-Process Model of Creativity Judgments. *Academy of Management Journal*, 46(3): 283–301.
- Elsbach, K. D., & Sutton, R. I. 1992. Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories. *Academy of Management Journal*, 699–738.
- Emlet, C. A. 2016. Social, Economic, and Health Disparities Among LGBT Older Adults. *Generations (San Francisco, Calif.)*, 40(2): 16–22.
- Enikolopov, R., Makarin, A., & Petrova, M. 2020. Social Media and Protest Participation: Evidence From Russia. *Econometrica*, 88(4): 1479–1514.
- Epstein, S. 1995. The Construction of Lay Expertise: AIDS Activism and the Forging of Credibility in the Reform of Clinical Trials. *Science, Technology, Human Values*, 20(4): 408–437.
- Eriksson, K. 2019. Self-Stigma, Bad Faith and the Experiential Self. *Human Studies*, 1–15.
- Espinola, A. F. 2012. Subjectivité et connaissance : réflexions sur les épistémologies du “point de vue.” *Cahiers du Genre*, 53: 99–120.
- Farjoun, M., Ansell, C., & Boin, A. 2015. PERSPECTIVE—Pragmatism in Organization Studies: Meeting the Challenges of a Dynamic and Complex World, 26(6): 1787–1804.
- Fenton, C., & Langley, A. 2011. Strategy as Practice and the Narrative Turn. *Organization Studies*, 32(9): 1171–1196.
- Fillieule, O. 2001. Propositions pour une analyse processuelle de l'engagement individuel. *Revue française de science politique*, 51: 199–215.
- Fincham, R. 2002. Narratives of Success and Failure in Systems Development. *British Journal of Management*, 13(1): 1–14.

- Fine, M., & Asch, A. 1988. Disability Beyond Stigma: Social Interaction, Discrimination, and Activism. *Journal of Social Issues*, 44(1): 3–21.
- Fiol, C. M. 1994. Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3): 403–420.
- Fisher, W. R. 1984. Narration as a human communication paradigm: The case of public moral argument. *Communication Monographs*, 51(1): 1–22.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1992. Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note. *Strategic Management Journal*, 13: 153–167.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. 1997. Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3): 465–485.
- Foessel, M. 2007. 2. Penser le social : entre phénoménologie et herméneutique. In *2. Penser le social : entre phénoménologie et herméneutique* (pp. 37–56). Editions La Découverte.
- Foessel, M. 2009. Malaise dans l'identification. La mélancolie du genre. In F. Brugère (Ed.), *Judith Butler. Trouble dans le sujet, trouble dans les normes* (pp. 89–110).
- Foessel, M. 2017. *L'avenir de la liberté. Rousseau, Kant, Hegel. Une histoire personnelle de la philosophie* (pp. 1–132). Presses Universitaires de France.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. 2008. Resistance to Change: The Rest of the Story. *The Academy of Management Review*, 33(2): 362–377.
- Forst, R. 2017. *Normativity and Power*. Oxford University Press.
- Forst, R. 2017a. *Normativity and Power*. Oxford University Press.
- Forst, R. 2017b. On the Concept of a Justification Narrative. In *Normativity and Power*. Oxford University Press.
- Foucault, M. 1990. Qu'est-ce que la critique ? *Bulletin français de Philosophie*, 84(2).
- Foucault, M. 1994. Le sujet et le pouvoir. In *Dits et écrits 1954-1988*.
- Foucault, M. 1997. *“Il faut défendre la société.”* Seuil.
- Foucault, M. 2008. *Le gouvernement de soi et des autres*. Seuil.
- Foucault, M. 2009. *Le corps utopique, les hétérotopies*. Lignes.
- Fredriksen-Goldsen, K. I., Kim, H.-J., Bryan, A. E. B., Shiu, C., & Emler, C. A. 2017. The Cascading Effects of Marginalization and Pathways of Resilience in Attaining Good Health Among LGBT Older Adults. *The Gerontologist*, 57(suppl 1): S72–S83.
- Freeman, R. B., & Medoff, J. L. 1984. *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Frère, B. 2015. *Le tournant de la théorie critique*. Desclée De Brouwer.
- Friedland, R. 2017. 2. The value of institutional logics. In G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer, & P. Walgenbach (Eds.), *New Themes in Institutional Analysis* (pp. 13–50). Edward Elgar Publishing.

- Friedland, R., & Alford, R. R. 1991. Bringing Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions. In *The New Institutionalism in Organizational Analysis (25 October 1991)*, pp. 232-263, 232-263.
- Friedland, R., & Arjaliès, D.-L. 2017. *The Passion of Luc Boltanski: The Destiny of Love, Violence, and Institution. Research in the Sociology of Organizations*, Contributions from French Pragmatist Sociology (Vol. 52, pp. 301-347). Emerald Publishing Limited.
- Fronza, Y., & Moriceau, J. L. 2008. I am not your hero: change management and culture shocks in a public sector corporation. (H. Letiche, Ed.) *Journal of Organizational Change Management*, 21(5): 589-609.
- Frost, D. M. 2011. Social Stigma and its Consequences for the Socially Stigmatized. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(11): 824-839.
- Gabbioneta, C., Faulconbridge, J. R., Currie, G., Dinovitzer, R., & Muzio, D. 2018. Inserting professionals and professional organizations in studies of wrongdoings: The nature, antecedents, and consequences of professional misconduct. *Human Relations*, 71(11): 1707-1725.
- Gabriel, Y. 2000. *Storytelling in Organizations*. Oxford University Press.
- Gabriel, Y. 2004. Narratives, Stories and Texts. In D. Grant, C. Hardy, C. Oswick, & L. L. Putnam (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse* (pp. 61-79). London: Sage Publications Ltd.
- Gadamer, H.-G. 1984a. Et pourtant : puissance de la bonne volonté (une réplique à Jacques Derrida). *Revue internationale de philosophie*, 38(151): 344-346.
- Gadamer, H.-G. 1984b. Le défi herméneutique. *Revue internationale de philosophie*, 38(151): 333-340.
- Gadamer, H.-G. 1996. *La philosophie herméneutique*. Presses Universitaires de France.
- Gadamer, H.-G. 1996a. *La philosophie herméneutique*. Presses Universitaires de France.
- Gadamer, H.-G. 1996b. *Vérité et méthode*. Le Seuil.
- Gammelgaard, J. 2009. Issue Selling and Bargaining Power in Intrafirm Competition: The Differentiating Impact of the Subsidiary Management Composition. *Competition & Change*, 13(3): 214-228.
- Ganz, M. 2001. The Power of Story in Social Movements. Presented at the Annual Meeting of the American Sociological Association.
- Garapon, A. 2006. Justice et reconnaissance. *Esprit*, Mars/avril(3): 231-19.
- Garcia, T. 2019. Ce qui fait communauté. *Etudes*, 11: 57-66.
- Garud, R., & Giuliani, A. P. 2013. A narrative perspective on entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Review*, 38(1): 157-160.
- Garud, R., Gehman, J., & Giuliani, A. P. 2014. Contextualizing entrepreneurial innovation: A narrative perspective. *Research Policy*, 43(7): 1177-1188.
- Garud, R., Hardy, C., & Maguire, S. 2007. Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 28(7): 957-969.

- Gauchet, M. 2010. Les enjeux de la reconnaissance. In S. Trigano (Ed.), *L'universel et la politique des identités* (pp. 13–24).
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. 2016. Understanding and Tackling Societal Grand Challenges Through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6): 1880–1895.
- Georgakopoulou, A. (2007). Thinking big with small stories in narrative and identity analysis. In M. Bamberg (Ed.), *Narrative - State of the Art* (pp. 145–154).
- Gergen, K. J., & Gergen, M. M. 1988. Narrative and the Self as Relationship. *Advances in Experimental Social Psychology*, 21: 17–56.
- Gergen, M. M., & Gergen, K. J. 2006. Narratives in action. *Narrative Inquiry*, 16(1): 111–121.
- Giddens, A. 1987. *Social Theory and Modern Society*. Cambridge: Polity Press.
- Gill, M. J. 2014. The Possibilities of Phenomenology for Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 17(2): 118–137.
- Giroux, N., & Marroquin, L. 2005. L'approche narrative des organisations. *Revue française de gestion*, 31(159): 15–44.
- Goebes, K. 2002. A Functional Approach to Egyptian Myth and Mythemes. *Journal of Ancient Near Eastern Religions*, 2(1): 27–59.
- Goffman, E. 1963. *Stigma*. Simon and Schuster.
- Goffman, E. 1973. *La présentation de soi. La mise en scène en scène de la vie quotidienne I*. Les éditions de minuit.
- Goffman, E. 1975. *Stigmaté*. Les Editions de Minuit.
- Goffman, E. 1989. On Fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, 18(2): 123–132.
- Golden-Biddle, K., & Locke, K. 1993. Appealing Work: An Investigation of How Ethnographic Texts Convince, 4(4): 595–616.
- Golfin, E. 2007. Hérodote archéologue et Thucydide paléographe? Vocabulaire et recherche du passé ancien chez les deux historiens. *Revue belge de philologie et d'histoire*, 85(1): 5–35.
- Gond, J.-P., & Mercier, S. 2006. Les théories des parties prenantes : une syntèse critique de la littérature. In *Encyclopédie des ressources Humaines* (pp. 917–925).
- Gond, J.-P., Barin Cruz, L., Raufflet, E., & Charron, M. 2016. To Frack or Not to Frack? The Interaction of Justification and Power in a Sustainability Controversy. *Journal of Management Studies*, 53(3): 330–363.
- Gond, J.-P., Demers, C., & Michaud, V. 2017. *Managing Normative Tensions within and across Organizations*. (W. K. Smith, M. W. Lewis, P. A. Jarzabkowski, & A. Langley, Eds.) (Vol. 1). Oxford University Press.
- Gond, J.-P., Leca, B., & Cloutier, C. 2015. An economies-of-worth perspective on strategy as practice: justification, valuation and critique in the practice of strategy. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E.

- Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (2nd ed., pp. 199–219). Cambridge: Cambridge University Press.
- Gottschalk, P. 2020. *Corporate White-Collar Crime Scandals: Detection, Investigation, Reconstruction*. Edward Elgar Publishing.
- Gray, B., Bougon, M. B., & Donnellon, A. 1985. Organizations as Constructions and Destructions of Meaning. *Journal of Management*, 1–17.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. 2011. Institutional Complexity and Organizational Responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 317–371.
- Greimas, A. J. 1986. *Sémantique structurale*. Presses Universitaires de France.
- Greve, H. R., Palmer, D., & Pozner, J. E. 2010. Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4(1): 53–107.
- Groupe SOS, AIDES, & homophobie, S. 2013. *Rapport sur le vieillissement des personnes lesbiennes, gays, bisexuelles et transgenres (LGBT) et des personnes vivant avec le VIH (PVVIH)* (pp. 1–77).
- Habermas, J. 2001. Remarques sur Vérité et justification. *Raisons politiques*, 2(2): 217–10.
- Halverson, J., Corman, S., & Goodall, H. L. (2011). *Master Narratives of Islamist Extremism*. New York: Springer.
- Hampel, C. E., & Tracey, P. 2016. How Organizations Move from Stigma to Legitimacy: The Case of Cook’s Travel Agency in Victorian Britain. *Academy of Management Annals*, 60(6): 2175–2207.
- Haraway, D. J. 2013. SF: Science Fiction, Speculative Fabulation, String Figures, So Far. *Ada: A Journal of Gender, New Media, and Technology*, 3: 1–18.
- Hardy, C., Palmer, I., & Phillips, N. 2000. Discourse as a Strategic Resource, 53(9): 1227–1248.
- Harley, B. 2019. Confronting the Crisis of Confidence in Management Studies: Why Seniors Scholars Need to Stop Setting a Bad Example. *Academy of Management Learning & Education*, 18(2): 1–32.
- Haskins, C. H. 1957. *The Rise of Universities* (pp. 1–121). Cornell University Press.
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. 2017. Open Strategy: Dimensions, Dilemmas, Dynamics. *Long Range Planning*, 50(3): 298–309.
- Helms Mills, J., Thurlow, A., & Mills, A. J. 2010. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 5(2): 182–195.
- Helms, W. S., & Patterson, K. D. W. 2014. Eliciting Acceptance For “Illicit” Organizations: The Positive Implications of Stigma for MMA Organizations. *Academy of Management Annals*, 57(5): 1453–1484.
- Helms, W. S., Patterson, K. D. W., & Hudson, B. A. 2019. Let’s Not “Taint” Stigma Research With Legitimacy, Please. *Journal of Management Inquiry*, 28(1): 5–10.
- Hendry, J., & Seidl, D. 2003. The Structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change John Hendry and David Seidl. *Journal of Management Studies*, 40(1): 175–196.

- Herek, G. M., Gillis, J. R., & Cogan, J. C. 2009. Internalized Stigma Among Sexual Minority Adults: Insights From a Social Psychological Perspective. *Journal of Counseling Psychology*, 56(1): 32–43.
- Higonnet, P. 1988. *Sister Republics*. Harvard University Press.
- Holstein, J., Starkey, K., & Wright, M. 2018. Strategy and narrative in higher education. *Strategic Organization*, 16(1): 61–91.
- Honneth, A. 2010. Dissolutions of the Social: On the Social Theory of Luc Boltanski and Laurent Thévenot. *Constellations*, 17(3): 376–389.
- Honneth, A. 2013. *La lutte pour la reconnaissance*. Editions Gallimard.
- Howard-Grenville, J. 2021. Caring, Courage and Curiosity: Reflections on our roles as scholars in organizing for a sustainable future. *Organization Theory*, 2(1): 263178772199114–16.
- Howard-Grenville, J. A. 2007. Developing Issue-Selling Effectiveness over Time: Issue Selling as Resourcing, 18(4): 560–577.
- Huault, I., & Rainelli-Weiss, H. 2011. A Market for Weather Risk? Conflicting Metrics, Attempts at Compromise, and Limits to Commensuration. *Organization Studies*, 32(10): 1395–1419.
- Huault, I., Perret, V., & Spicer, A. 2014. Beyond macro- and micro- emancipation: Rethinking emancipation in organization studies. *Organization*, 21(1): 22–49.
- Hudson, B. A. 2008. Against All Odds: A Consideration of Core-Stigmatized Organizations. *The Academy of Management Review*, 33(1): 252–266.
- Hudson, B. A., & Okhuysen, G. A. 2009. Not with a Ten-Foot Pole: Core Stigma, Stigma Transfer, and Improbable Persistence of Men's Bathhouses, 20(1): 134–153.
- Hummel, R. P. 1991. Stories Managers Tell: Why They Are as Valid as Science. *Public Administration Review*, 51(1): 31–41.
- Hunyadi, M. 2015. Prendre le contextualisme au sérieux Réflexions sur la philosophie morale de Michael Walzer. *Revue internationale de philosophie*, 274(4): 367–384.
- Hyde, P. 2008. Working with stories: diverse tales of organizational life. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 3(2): 147–158.
- Hyvärinen, M. 2006. Towards a Conceptual History of Narrative. In M. Hyvärinen, A. Korhonen, & J. Mykkänen (Eds.), *The Travelling Concept of Narrative* (pp. 20–42). Tutkijakollegium.
- Hyvärinen, M. 2007. Analyzing Narratives and Story-Telling. In P. Alasuutari, L. Bickman, & J. Brannen (Eds.), *The SAGE Handbook of Social Research Methods* (pp. 447–460).
- Hyvärinen, M. 2016. Narrative and Sociology. *Narrative Works Issues, Investigations, Interventions*, 6(1): 38–62.
- Hyvärinen, M. 2017. Foreword: Life Meets Narrative. In B. Schiff, A. E. McKim, & S. Patron (Eds.), *Analyzing Discourse: Textual Analysis for Social Research* (pp. 1–25). Routledge Taylor & Francis Groupe.
- Hyvärinen, M. 2019, August 16. Contested canonicity, counter narratives and tellability.

- Israel, J. I. 2020. *Les Lumières radicales*. Editions Amsterdam.
- Jagd, S. 2011. Pragmatic sociology and competing orders of worth in organizations. (P. Blokker, Ed.) *European Journal of Social Theory*, 14(3): 343–359.
- James, W. 1890. *The Principles of Psychology*. Henry Holt & Co.
- Jameson, D. A. 2000. Telling the Investment Story: A Narrative Analysis of Stiaresholder Reports. *The Journal of Business Communication*, 37(1): 7–38.
- Janne, H. 2016. Crise de l'Université. *Revue de l'Institut de Sociologie*, 86: 93–96.
- Jensen, T., & Sandström, J. 2015. Normal Deviants and Erving Goffman: Extending the Literature on Organizational Stigma. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(4): 125–18.
- Joly, M. 2017. *La révolution sociologique*. La Découverte.
- Jørgensen, K., & Boje, D. M. 2009. Genealogies of becoming—Antenarrative inquiry in organizations. *Tamara Journal for Critical Organization Inquiry*, 8(1).
- Josselson, R. 1998. Le récit comme mode de savoir. *Revue française de psychanalyse*, 62(3): 895.
- Josselson, R. 2013. *Interviewing for Qualitative Inquiry* (pp. 1–200). The Guilford Press.
- Kant, E. 1962. *La raison pure*. Presses Universitaires de France.
- Kant, E. 1991. *Réponse à la question : Qu'est-ce que les Lumières ?* (J.-F. Poirier & F. Proust, Trans.) (pp. 1–6). Flammarion.
- Katz, A. H., & Bender, E. I. (1976). Self-Help Groups in Western Society: History and Prospects. *History and Theory*, 12(3), 265–282.
- Kaufmann, L. 2017. Aux sources de la sociologie. Science et politique de la “société” au XVIIIe siècle. *L'Année sociologique*, 67(2): 333–366.
- Kellogg, K. C. 2010. Operating Room: Relational Spaces and Microinstitutional Change in Surgery. *American Journal of Sociology*, 115(3): 657–711.
- Kimmel, D. C. 1978. Adult Development and Aging: A Gay Perspective. *Journal of Social Issues*, 1–18.
- Kimmel, D., Rose, T., Orel, N., & Greene, B. 2006. Historical Context for Research on Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Aging. In D. Kimmel, T. Rose, & S. David (Eds.), *Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Aging Research and Clinical Perspectives* (pp. 1–19).
- King, B. G., & Soule, S. A. 2007. Social Movements as Extra-institutional Entrepreneurs: The Effects of Protests on Stock Price Returns. *Administrative Science Quarterly*, 52: 413–442.
- Kintu, B., & Ben-Slimane, K. 2020. Companies responses to scandal backlash caused by social media influencers. *International Journal of Market Research*, 62(6): 666–672.
- Knights, D., & Morgan, G. 1991. Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2): 251–273.

- Kondrat, D. C., & Teater, B. 2009. An Anti-Stigma Approach to Working With Persons With Severe Mental Disability: Seeking Real Change Through Narrative Change. *Journal of Social Work Practice*, 23(1): 35–47.
- la Ville, de, V.-I., & Mounoud, E. 2010. A Narrative Approach to Strategy as Practice: strategy making from texts and narratives. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice* (pp. 183–197). Cambridge: Cambridge University Press.
- Laamanen, T., Maula, M., Kajanto, M., & Kunnas, P. 2017. The role of cognitive load in effective strategic issue management. *Long Range Planning*, 1–15.
- Lacour, P. 2017. Le jugement et sa logique dans la philosophie de Ricœur (Deuxième partie). *Etudes Ricoeuriennes Ricoeur Studies*, 8(1): 140–153.
- Lamont, M., & Thévenot, L. 2010. *Rethinking Comparative Cultural Sociology*. Cambridge University Press.
- Lancry, A. 2007. Incertitude et stress. *Le travail humain*, 70(3): 289–18.
- Land, C., & King, D. 2014. *Organizing otherwise: Translating anarchism in a voluntary sector organization*. *Ephemera. Theory & Politics in Organizations* (Vol. 14, pp. 923–950).
- Langley, A. 1999. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, 24(4): 691–710.
- Laroche, H. 1996. Karl E. Weick (1995), Sensemaking in Organizations, Sage, Thousand Oaks, Californie. *Sociologie du travail*, 38(2): 225–232.
- Lashley, K., & Pollock, T. G. 2019. Waiting to Inhale: Reducing Stigma in the Medical Cannabis Industry. *Administrative Science Quarterly*, 49(1): 1–49.
- Laville, J.-L. 2015. La théorie critique : de l'impasse au renouveau. In *Le tournant de la théorie critique* (pp. 407–433). Desclée De Brouwer.
- Le Moigne, J.-L. 1995. *Les épistémologies constructivistes*. Presses Universitaires de France.
- Lecuppre, G. 2013. Le scandale : de l'exemple pervers à l'outil politique (XIIIe - XVe siècle). *Cahiers de recherches médiévales et humanistes*, 25: 181–191.
- Lejano, R. P., & Leong, C. 2012. A Hermeneutic Approach to Explaining and Understanding Public Controversies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4): 793–814.
- Lemieux, C. 2007. A quoi sert l'analyse des controverses ? *Mil neuf cent. Revue d'histoire intellectuelle*, n° 25(1): 191–212.
- Lemieux, C. 2012. 2 – Problématiser. In S. Paugam (Ed.), *L'enquête sociologique* (p. 27). Presses Universitaires de France.
- Lemieux, C. 2018. *La sociologie pragmatique*. La Découverte.
- Lepetit, B. 1993a. Architecture, géographie, histoire : usages de l'échelle. *Genèses*, 13(1): 118–138.
- Lepetit, B. 1993b. Une logique du raisonnement historique (Note critique). *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 48(5): 1209–1219.

- Levi-strauss, C. 1963. *Structural Anthropology*. Hachette UK.
- Levy, B. R., & Banaji, M. R. 2002. Implicit Ageism. In T. D. Nelson (Ed.), *Ageism Stereotyping and Prejudice Against Older Persons* (pp. 49–75).
- Levy, J., & Lussault, M. 2013. *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*. Belin Littérature et Revues.
- LGBT MAP, SAGE. (2017). *Understanding Issues Facing LGBT Older Adults* (pp. 1–32).
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. B. 1998. *Narrative Research*. (A. Lieblich, R. Tuval-Mashiach, & T. B. Zilber, Eds.). SAGE Publications, Inc.
- Ling, Y., Floyd, S. W., & Baldrige, D. C. 2005. Toward a model of issue-selling by subsidiary managers in multinational organizations. *Journal of International Business Studies*, 36(6): 637–654.
- Link, B. G., & Phelan, J. C. 2001. Conceptualizing Stigma. *Annual Review of Sociology*, 27(1): 363–385.
- Link, B. G., Struening, E. L., Rahav, M., Phelan, J. C., & Nuttbrock, L. 1997. On stigma and its consequences: evidence from a longitudinal study of men with dual diagnoses of mental illness and substance abuse. *Journal of Health and Social Behavior*, 38(2): 177–190.
- Litchfield, E. H. 1956. General Theory of Administration. *Administrative Science Quarterly*, 1(1): 3–29.
- Logemann, M., Cornelissen, J., & Piekkari, R. 2018. The sense of it all: Framing and narratives in sensegiving about a strategic change. *Long Range Planning*, 1–52.
- Lorino, P. 2018. *Pragmatism and Organization Studies*. *Pragmatism and Organization Studies* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Loseke, D. R. 2007. The Study of Identity As Cultural, Institutional, Organizational, and Personal Narratives: Theoretical and Empirical Integrations. *The Sociological Quarterly*, 48(4): 661–688.
- Lu, S., Bartol, K. M., Venkatarami, V., Zheng, X., & Liu, X. 2019. Pitching Novel Ideas to the Boss: The Interactive Effects of Employees' Idea Enactment and Influence Tactics on Creativity Assessment and Implementation. *Academy of Management Journal*, 62(2): 1–57.
- Luhman, J. T. 2018. Reimagining organizational storytelling research as archeological story analysis. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 14(1): 43–54.
- Lyotard, J.-F. 1984. *The Postmoder Condition: A Report on Knowledge*. University of Minnesota Press.
- Macé, M. 2019. *Nos cabanes*. Verdier.
- MacIntyre, A. 2007. *After Virtue* (pp. 1–305). University of Notre Dame Press.
- MacIntyre, A. 2013. *Après la vertu*. Presses Universitaires de France.
- MacKenzie, I. 2012. Events and the Critique of Ideology. *Etudes Ricoeuriennes Ricoeur Studies*, 3(1): 102–113.
- Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*.

- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. 2004. Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields: HIV/AIDS Treatment Advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5): 657–679.
- Mair, J., & Hehenberger, L. 2014. Front-Stage and Backstage Convening: The Transition from Opposition to Mutualistic Coexistence in Organizational Philanthropy. *Academy of Management Annals*, 57(4): 1174–1200.
- Mair, J., Battilana, J., & Cardenas, J. 2012. Organizing for Society: A Typology of Social Entrepreneurial Models. *Journal of Business Ethics*, 111(3): 353–373.
- Maitlis, S., & Christianson, M. 2014. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1): 57–125.
- Maitlis, S., & Sonenshein, S. 2010. Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3): 551–580.
- Mantere, S., & Vaara, E. 2008. On the Problem of Participation in Strategy: A Critical Discursive Perspective, 19(2): 341–358.
- March, J. G. 1988. *Decisions & Organizations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Marin, L. 1978. *Le récit est un piège*. Les Editions de Minuit.
- Marin, L. 1986. *La parole mangée* (pp. 1–254). Les Editions de Minuit.
- Martens, M. L., Jennings, J. E., & Jennings, P. D. 2007. Do the Stories They tell get them the Money They Need? The Role of Entrepreneurial Narratives in Resource Acquisition. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1107–1132.
- Martin, J., Feldman, M. S., Hatch, M. J., & Sitkin, S. B. 1983. The Uniqueness Paradox in Organizational Stories. *Administrative Science Quarterly*, 28(3): 438–453.
- Martin, P. Y. 1990. Rethinking Feminist Organizations. *Gender and Society*, 182–206.
- Martineau, S., & Buysse, A. A. J. 2016. Rousseau et l'éducation : apports et tensions. *Phronesis*, 5(2): 14–22.
- Mayer, J. C. 2016. Influencer l'attention des décideurs. (T. Loilier, C. Depeyre, & S. Mercier, Eds.) *Revue française de gestion*, 42(255): 75–88.
- Meisenbach, R. J. 2010. Stigma Management Communication: A Theory and Agenda for Applied Research on How Individuals Manage Moments of Stigmatized Identity. *Journal of Applied Communication Research*, 38(3): 268–292.
- Mertens, D. M. 2009. *Transformative Research and Evaluation*. The Guilford Press.
- Michaux, H. 1972. *Emergences - Résurgences*. Flammarion.
- Michel, J. 2013. *Ricoeur et ses contemporains*. Presses Universitaires de France - PUF.
- Michel, J. 2016. Le vulnérable et le tiers narrateur. *Jusqu'à la mort accompagner la vie*, 126(3): 13–24.
- Michel, J. 2017. Anthropology of Homo Interpretans. *Etudes Ricoeuriennes Ricoeur Studies*, 8(2): 9–21.

- Mills, A. J., & Helms Mills, J. 2017. When Plausibility Fails: Toward a Critical Sensemaking Approach to Resistance. In A. J. Mills (Ed.), *Insights and Research on the Study of Gender and Intersectionality in International Airline Cultures* (pp. 113–130).
- Ministère de l'Education nationale *À l'école de l'esprit critique.*, A l'école de l'esprit critique 1–5 (pp. 1–5).
- Ministère de l'Education nationale Article L131-1-1 - Chapitre Ier : L'obligation scolaire., Code de l'éducation 1–1 (2013).
- Ministère de l'Education nationale Article L312-15 - Section 8 : L'enseignement moral et civique., Code de l'éducation 1–1 (2021).
- Ministère de l'Education nationale *Les évolutions de l'enseignement supérieur depuis 50 ans : croissance et diversification.*, L'état de l'Enseignement supérieur et de la Recherche en France 1–16 (pp. 1–16).
- Mink, L. O. 2001. Narrative Form as a Cognitive Instrument. In G. Roberts (Ed.), *The History and Narrative Reader* (pp. 211–220).
- Mintzberg, H. 1994. The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. 1985. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257–272.
- Mitroff, I. I., & Kilmann, R. H. 1975. Stories Managers Tell: A New Tool for Organizational Problem Solving. *Academy of Management Review*, 64(7): 18–28.
- Moatti, C. 1997. *La Raison de Rome. Naissance de l'esprit critique à la fin de la République (IIe-Ier s. avant J.-C.)*. Seuil.
- Molotch, H., & Lester, M. 1974. News as Purposive Behavior: On the Strategic Use of Routine Events, Accidents, and Scandals. *American Sociological Review*, 39(1): 101–112.
- Monin, P., Noorderhaven, N., Vaara, E., & Kroon, D. 2013. Giving Sense to and Making Sense of Justice in Postmerger Integration. *Academy of Management Annals*, 56(1): 256–284.
- Morin, E. 1972. Le retour de l'événement. *Communications*, 18(1): 6–20.
- Mounier, E. (1949). *Le personnalisme*. Presses Universitaires de France.
- Mukengebantu, P. 1990. L'unité de l'œuvre philosophique de Paul Ricœur. *Laval théologique et philosophique*, 46(2): 209–15.
- Mumby, D. K. 1987. The political function of narrative in organizations. *Communication Monographs*, 54(2): 113–127.
- Mumby, D. K. 1993. *Narrative and Social Control* (Vol. 21). SAGE.
- Mumby, D. K. 2005. Theorizing Resistance in Organizations Studies. *Management Communication Quarterly*, 19(1): 19–44.
- Myrsiades, L. S. 1987. Corporate Stories as Cultural Communications in the Organizational Setting. *Management Communication Quarterly*, 1(1): 84–120.

- National Senior Citizens Law Center, National Gay and Lesbian Task Force, SAGE, Lamda Legal, National Center for Lesbian Rights, National Center for Transgender Equality. 2011. *LGBT Older Adults in Long-Term Care Facilities* (pp. 1–32).
- Naumovska, I., Wernicke, G., & Zajac, E. J. 2020. Last to Come and Last to Go? The Complex Role of Gender and Ethnicity in the Reputational Penalties for Directors Linked to Corporate Fraud. *Academy of Management Journal*, 63(3): 881–902.
- Nicolini, D. 2013. *Practice Theory, Work, and Organization*. Oxford University Press.
- Nielsen, K. 1997. Après Rawls : la notion de raisonnable comme outil critique. *Philosophiques*, 24(1): 9–16.
- O'Mahony, S., & Bechky, B. A. 2008. Boundary Organizations: Enabling Collaboration among Unexpected Allies. *Administrative Science Quarterly*, 53: 422–459.
- Ocasio, W. 1997. Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18(S1): 187–206.
- Ocasio, W., Laamanen, T., & Vaara, E. 2018. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. *Strategic Management Journal*, 39(1): 155–167.
- Ochs, E., & Capps, L. 2001. *Living Narrative*. Harvard University Press.
- OECD *Inequality and Labor Market Institutions*. (F. Jaumotte & C. O. Buitron, Eds.), IMF Staff Discussion Note 1–31 (pp. 1–31).
- Offenstadt, N., & Van Damme, S. 2007. *Affaires, scandales et grandes causes*. (N. Offenstadt & S. Van Damme, Eds.). Stock.
- Oldenhof, L., Postma, J., & Putters, K. 2013. On Justification Work: How Compromising Enables Public Managers to Deal with Conflicting Values. *Public Administration Review*, 74(1): 52–63.
- Paetzold, R. L., Dipboye, R. L., & Elsbach, K. D. 2008. A new look at stigmatization in and of organizations. *Academy of Management Review*, 33(1): 186–193.
- Patočka, J. 1999. *Essais hérétiques sur la philosophie de l'histoire*.
- Patriotta, G. 2003. Sensemaking on the Shop Floor: Narratives of Knowledge in Organizations*. *Journal of Management Studies*, 40(2): 349–375.
- Patriotta, G., Gond, J.-P., & Schultz, F. 2011. Maintaining Legitimacy: Controversies, Orders of Worth, and Public Justifications. *Journal of Management Studies*, 48(8): 1804–1836.
- Paveau, M.-A. 2019. La blessure et la salamandre. Théorie de la resignification discursive. *HAL*.
- Pentland, B. T. 1999. Building Process Theory with Narrative: From Description to Explanation. *The Academy of Management Review*, 24(4): 711.
- Perret, V. 2009. Quand le changement devient soluble ou l'idéologie managériale du changement organisationnel. In *Critique du management une perspective française, l'idéologie du changement comme facteur de mutation sociale* (pp. 209–231). Chicoutimi: J.-M. Tremblay.
- Pescosolido, B. A., & Martin, J. K. 2015. The Stigma Complex. *Annual Review of Sociology*, 41(1): 87–116.

- Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G., & Taylor, S. 2008. After the Fall: Reintegrating the Corrupt Organization. *Academy of Management Review*, 33(3): 730–749.
- Phelan, J. 2005. *Living to Tell about it*. Cornell University Press.
- Piazza, A., & Jourdan, J. 2017. When the Dust Settles: The Consequences of Scandals for Organizational Competition. *Academy of Management Journal*, 61(1): 165–190.
- Piazza, A., & Perretti, F. 2015. Categorical Stigma and Firm Disengagement: Nuclear Power Generation in the United States, 1970–2000, 26(3): 724–742.
- Pinel, E. C., & Paulin, N. 2010. Stigma Consciousness at Work. *Basic and Applied Social Psychology*, 27(4): 345–352.
- Polkinghorne, D. E. 1988. *Narrative Knowing and the Human Sciences*. SUNY Press.
- Pollak, M. 1988. La gestion d'une identité indicible. In M. Pollak (Ed.), *Les homosexuels et le sida* (pp. 23–57).
- Polletta, F. 1998. Contending Stories: Narrative in Social Movements. *Qualitative Sociology*, 21(4): 419–446.
- Poor, S., Novicevic, M. M., Humphreys, J. H., & Popoola, I. T. 2016. Making history happen: a genealogical analysis of Colt's rhetorical history. *Management & Organizational History*, 11(2): 147–165.
- Prasad, A., Prasad, P., Mills, A. J., & Mills, J. H. 2015. Debating knowledge. Rethinking Critical Management Studies in a changing world. In A. Prasad, P. Prasad, A. J. Mills, & J. Helms Mills (Eds.), *The Routledge Companion to Critical Management Studies* (pp. 3–41).
- Quéré, L., & Terzi, C. 2015. Pour une sociologie pragmatiste de l'expérience publique. *SociologieS*, 1–19.
- Rambaud, E. 2009. L'organisation sociale de la critique à Médecins sans frontières. *Revue française de science politique*, 59(4): 723–35.
- Rancière, J. 2008. *Le spectateur émancipé*. La fabrique.
- Rancière, J. 2017. *Les bords de la fiction*. Seuil.
- Rancière, J. 2020. La pensée des bords. *Critique*, 881(10): 828–840.
- Rantakari, A., & Vaara, E. 2016. Narratives and Processuality. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (pp. 271–285). 1 Oliver's Yard, 55 City Road London EC1Y 1SP : SAGE Publications Ltd.
- Rastier, F. 1999. Action et récit. *Raisons Pratiques*, (10): 173–198.
- Reason, P., & Bradbury, H. 2012. Introduction to Groundings. In *Handbook of Action Research*.
- Reckwitz, A. 2002. Toward a Theory of Social Practices A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2): 243–263.
- Reed, M., & Burrell, G. 2018. Theory and Organization Studies: The Need for Contestation. *Organization Studies*, 40(1): 39–54.

- Regnér, P. 2003. Strategy Creation in the Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, 40(1): 57–82.
- Reinecke, J., van Bommel, K., & Spicer, A. 2017. When Orders of Worth Clash: Negotiating Legitimacy in Situations of Moral Multiplexity. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations* (pp. 33–72). Emerald Publishing Limited.
- Rennes, J. 2011. Les formes de la contestation. *Sociologie des mobilisations et théories de l'argumentation. A contrario*, 16(2): 151–173.
- Rennes, J. 2016. Les controverses politiques et leurs frontières. (M. Dalibert, A. Lamy, & N. Quemener, Eds.) *Études de communication*, (47): 21–48.
- Rennes, J., & Susen, S. 2010. La fragilité de la réalité. *Mouvements*, 64(4): 149–164.
- Revaz, F. 2009. Chapitre 3. La narrativité. In F. Revaz (Ed.), *Introduction à la narratologie. Action et narration* (pp. 67–100).
- Rhodes, C., & Brown, A. D. 2005. Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3): 167–188.
- Rhodes, C., Pullen, A., & Clegg, S. R. 2009. “If I Should Fall From Grace...”: Stories of Change and Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, 91(4): 535–551.
- Ricoeur, P. 1971. Le conflit : signe de contradiction ou d'unité ? (pp. 189–204). Presented at the 58ème Semaine sociale de France, Rennes.
- Ricoeur, P. 1983. *Temps et Récit. L'Intrigue et le Récit historique*. Le Seuil.
- Ricoeur, P. 1985. *Temps et Récit. Le Temps raconté*. Le Seuil.
- Ricoeur, P. 1986. *Du texte à l'action. Essais d'herméneutique*. Le Seuil.
- Ricoeur, P. 1990. Ethique et Morale. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 46(1): 5–17.
- Ricoeur, P. 1990. *Soi-même comme un autre*. Le Seuil.
- Ricoeur, P. 1990b. Ethique et Morale. *Revista Portuguesa de Filosofia*, 46(1): 5–17.
- Ricoeur, P. 2000. *La Mémoire, l'Histoire, l'Oubli*. Le Seuil.
- Ricoeur, P. 2005. Devenir capable, être reconnu. *Esprit*, (316 (7)): 125–129.
- Ricoeur, P. 2012. *Time and Narrative*. University of Chicago Press.
- Romelaer, P. 2005. L'entretien de recherche. In *Méthodes & Recherches* (pp. 101–137). De Boeck Supérieur.
- Rosanvallon, P. 2021. *Les épreuves de la vie*. Seuil.
- Rouleau, L., & Balogun, J. 2011. Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence. *Journal of Management Studies*, 48(5): 953–983.
- Roulet, T. 2019. Les Evaluations Sociales en Stratégie : Légimité, Réputation, Statut, Stigmate et Cie. In S. Liarte (Ed.), *Les grands courants en management stratégique* (pp. 313–336).

- Roulet, T. J. 2018. Sins for some, virtues for others: Media coverage of investment banks' misconduct and adherence to professional norms during the financial crisis. *Human Relations*, 72(9): 1436–1463.
- Roulet, T. J., & Clemente, M. 2018. Let's Open the Media's Black Box: The Media as a Set of Heterogeneous Actors and not only as a Homogenous Ensemble. *Academy of Management Review*, 43(2): 327–329.
- Ryan, M.-L. 2007. Toward a definition of narrative. In D. Herman (Ed.), *The Cambridge Companion to Narrative* (pp. 1–14). Cambridge University Press.
- SAGE. 2014. *Out & Visible* (pp. 1–32). SAGE Publications.
- Salmon, C. 2007. *Storytelling*. La Découverte.
- Sanz, P. 2018. Moderation as a Moral Competence: Integrating Perspectives for a Better Understanding of Temperance in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, 155: 981–994.
- Sartre, J.-P. 1948. *Qu'est-ce que la littérature ?* Gallimard.
- Sayad, A. 1999. *La Double Absence*. Seuil.
- Schapp, W. 1992. *Empêtrés dans des histoires*. Les éditions du Cerf.
- Scheffler, S., & MacIntyre, A. 1983. After Virtue: A Study in Moral Theory. *The Philosophical Review*, 92(3): 443.
- Schiavone, F. 2013. Dreams and the organization. *Journal of Organizational Change Management*, 1–5.
- Schnapper, D. 2010. Peut-on encore être universaliste ? In S. Trigano (Ed.), *L'universel et la politique des identités* (pp. 25–39). Editions de l'Éclat.
- Schneiberg, M., King, M., & Smith, T. 2008. Social Movements and Organizational Form: Cooperative Alternatives to Corporations in the American Insurance, Dairy, and Grain Industries. *American Sociological Review*, 73: 635–667.
- Schütz, A. 1962. On Multiple Realities. In M. A. Natanson & H. L. Van Breda (Eds.), *The Problem of Social Reality*.
- Schütz, A., & Luckmann, T. 1974. *The Structures of the Life-World, Volume 1* (pp. 1–363). London: Heinemann Educational Books Ltd.
- Scully, M., & Segal, A. 2002. Passion with an umbrella: Grassroots activists in the workplace. In M. Lounsbury & M. J. Ventresca (Eds.), *Social Structure and Organizations Revisited* (pp. 125–168).
- Shapiro, D. L., Kirkman, B. L., & Courtney, H. G. 2007. Perceived Causes and Solutions of the Translation Problem in Management Research. *Academy of Management Journal*, 50(2): 249–266.
- Shoop, B. L., & Ressler, E. K. 2011. Developing the Critical Thinking, Creativity and Innovation of Undergraduate Engineering Students*. *International Journal of Engineering Education*, 27(5): 1072–2011.
- Silber, I. F. 2003. Pragmatic Sociology as Cultural Sociology: Beyond Repertoire Theory? *European Journal of Social Theory*, 6(4): 427–449.

- Simon, H. A. 1976. From substantive to procedural rationality. In T. J. Kastelain, S. K. Kuipers, W. A. Nijenhuis, & R. G. Wagenaar (Eds.), *25 Years of Economic Theory* (pp. 65–86).
- Simpson, B. 2009. Pragmatism, Mead and the Practice Turn. *Organization Studies*, 30(12): 1329–1347.
- Slay, H. S., & Smith, D. A. 2010. Professional identity construction: Using narrative to understand the negotiation of professional and stigmatized cultural identities. (S. N. Khapova & M. B. Arthur, Eds.) *Human Relations*, 64(1): 85–107.
- Sole, D., & Wilson, D. G. 2002. Storytelling in Organizations: The power and traps of using stories to share knowledge in organizations. *Lila*, 5: 1–13.
- Sonenshein, S. 2006. Crafting Social Issues at Work. *Academy of Management Annals*, 49(6): 1158–1172.
- Sonenshein, S. 2009. Emergence of ethical issues during strategic change implementation, 20(1): 223–239.
- Stapleton, K., & Wilson, J. 2017. Telling the story: Meaning making in a community narrative. *Journal of Pragmatics*, 108: 60–80.
- Stark, D. 2008. The Sense of Dissonance : Accounts of Worth in Economic Life, 1–42.
- Stavo-Debaugé, J. 2012. Des “événements” difficiles à encaisser. In D. Cefaï & C. Terzi (Eds.), *L'expérience des problèmes publics*, Un pragmatisme pessimiste (pp. 191–223).
- Stavo-Debaugé, J., La croyance et l'enquête Aux sources du pragmatisme, D. T., 2004. 2004. Le pragmatisme et son public à l'épreuve du terrain. In B. Karsenti & L. Quéré (Eds.), *La croyance et l'enquête. Aux sources du pragmatisme*, Penser avec Dewey et contre Dewey. Paris.
- Stenger, S., & Roulet, T. J. 2018. Pride Against Prejudice? The Stakes of Concealment and Disclosure of a Stigmatized Identity for Gay and Lesbian Auditors. *Work, Employment and Society*, 32(2): 257–273.
- Stigliani, I., & Ravasi, D. 2012. Organizing Thoughts and Connecting Brains: Material Practices and the Transition from Individual to Group-Level Prospective Sensemaking. *Academy of Management Annals*, 55(5): 1232–1259.
- Suddaby, R. 2016. Toward a Historical Consciousness: Following the Historic Turn in Management Thought. *M@n@gement*, Vol. 19(1): 46–60.
- Sunstein, C. R. 1994. Incompletely Theorized Agreements Commentary. *Harvard Law Review*, 108: 1733–1772.
- Susen, S. 2012. Une sociologie pragmatique de la critique est-elle possible ? Quelques réflexions sur « De la critique » de Luc Boltanski. *Revue Philosophique de Louvain*, 689–728.
- Susen, S. 2015. *The “Postmodern Turn” in the Social Sciences*. London: Springer.
- Susen, S. 2015. Une réconciliation entre Pierre Bourdieu et Luc Boltanski est-elle possible ? In B. Frère (Ed.), *Le tournant de la théorie critique*, Pour un dialogue entre la sociologie critique et la sociologie pragmatique de la critique (pp. 151–186). Desclée De Brouwer.
- Susen, S. 2016a. Towards a Critical Sociology of Dominant Ideologies: An Unexpected Reunion between Pierre Bourdieu and Luc Boltanski. *Cultural Sociology*, 10(2): 195–246.

- Susen, S. 2016b. The Sociological Challenge of Reflexivity in Bourdieusian Thought. In D. Robbins (Ed.), *The Anthem Companion to Pierre Bourdieu* (pp. 49–93).
- Susen, S. 2017. Remarks on the Nature of Justification: A Socio-Pragmatic Perspective. In C. Cloutier, J.-P. Gond, & B. Leca (Eds.), *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations*, Contributions from French Pragmatist Sociology (2nd ed., Vol. 52, pp. 349–381). Emerald Publishing Limited.
- Sutton, R. I., & Callahan, A. L. 1987. The Stigma of Bankruptcy: Spoiled Organizational Image and Its Management. *Academy of Management Annals*, 30(3): 405–436.
- Svane, M., Gergerich, E., & Boje, D. M. 2016. Fractal change management and counternarrative in cross-cultural change_Review Finalized. In S. Frandsen, T. Kuhn, & M. W. Lundholt (Eds.), *Counter-Narratives and Organization* (pp. 1–26). New York.
- Svejenova, S. 2018. Constructive Pluralism for a Theory of Organization: Rediscovering Our Community, Identity, and Vocation. *Organization Studies*, 40(1): 59–64.
- Taskin, L., & Willmott, H. 2009. Introducing Critical Management Studies : Key dimensions. *Gestion 2000*, (6): 27–38.
- Taupin, B. 2012. The more things change... Institutional maintenance as justification work in the credit rating industry. *M@n@gement*, 15(5): 529–35.
- Thévenot, L. 2001a. Pragmatic Regimes Governing: The Engagement With The World. In T. R. Schatzki, K. K. Cetina, & E. von Savigny (Eds.), *The Practice Turn in Contemporary Theory* (pp. 56–73). Karin.
- Thévenot, L. 2001b. Organized Complexity. *European Journal of Social Theory*, 4(4): 405–425.
- Thévenot, L. 2006. *L'“action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*. Paris : Découverte.
- Thévenot, L. 2011. Power and oppression from the perspective of the sociology of engagements: a comparison with Bourdieu's and Dewey's critical approaches to practical activities. *Irish Journal of Sociology*, 19(1): 35–67.
- Thévenot, L. 2012. Des Institutions en Personne: Une sociologie pragmatique en dialogue avec Paul Ricœur. *Etudes Ricoeuriennes Ricoeur Studies*, 3(1): 11–33.
- Thévenot, L. 2014. Voicing concern and difference: from public spaces to common-places. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(1): 7–34.
- Thévenot, L., Tsinman, J., & Zambiras, A. 2017. En Commun, en Différend. *Revue d'études comparatives Est-Ouest*, 48(3): 45–50.
- Thier, K. 2018. *Storytelling in Organizations* (pp. 1–127). Springer.
- Thompson, J. B. 2000. *Political Scandal: Power and Visibility in the Media Age*. Polity Press.
- Thompson, J. D. 1956. On Building an Administrative Science. *Administrative Science Quarterly*, 1(1): 102–111.
- Thomson, S. B. 2018. Organizational Stigmas: Where Now? In *Stigmas, Work and Organizations* (Vol. 9, pp. 187–206). New York: Palgrave Macmillan US.

- Thornton, P. H., & Ocasio, W. 2008. *Institutional Logics. The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (pp. 99–128). 1 Oliver's Yard, 55 City Road, London EC1Y 1SP United Kingdom : SAGE Publications Ltd.
- Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. 2012. *The Institutional Logics Perspective*. Oxford University Press on Demand.
- Thurlow, A., & Mills, J. H. 2015. Telling tales out of school: Sensemaking and narratives of legitimacy in an organizational change process. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2).
- Tomkins, L., & Eatough, V. 2013. The feel of experience: phenomenological ideas for organizational research. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 8(3): 258–275.
- Torset, C. 2006. La gestion des initiatives stratégiques décentralisées. In M. Kalika & P. Romelaer (Eds.), *Recherches en Management et Organisation* (p. 663).
- Tourish, D. 2019. The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning & Education*, 1–28.
- Tourish, D., & Robson, P. 2006. Sensemaking and the Distortion of Critical Upward Communication in Organizations. *Journal of Management Studies*, 43(4): 711–730.
- Toyoki, S., & Brown, A. D. 2014. Stigma, identity and power: Managing stigmatized identities through discourse, 67(6): 715–737.
- Tracey, P., & Phillips, N. 2016. Managing the Consequences of Organizational Stigmatization: Identity Work in a Social Enterprise. *Academy of Management Journal*, 59(3): 740–765.
- Tsui, L. 2002. Fostering Critical Thinking Through Effective Pedagogy. *The Journal of Higher Education*, 73(4): 740–763.
- Tyler, I., & Slater, T. 2018. Rethinking the sociology of stigma. *The Sociological Review*, 66(4): 721–743.
- Unger, R. K. 2000. Outsiders Inside: Positive Marginality and Social Change. *Journal of Social Issues*, 56(1): 163–179.
- Vaara, E. 2010. On the Discursive Construction of Success/Failure in Narratives of Post- merger Integration. *Organization Studies*, 23(2): 213–250.
- Vaara, E., & Durand, R. 2012. How to connect strategy research with broader issues that matter? *Strategic Organization*, 248–255.
- Vaara, E., & Pedersen, A. R. 2013. Strategy and chronotopes: a Bakhtinian perspective on the construction of strategy narratives. *M@n@gement*, 16(5): 593.
- Vaara, E., & Tienari, J. 2011. On the Narrative Construction of Multinational Corporations: An Antenarrative Analysis of Legitimation and Resistance in a Cross-Border Merger, 22(2): 370–390.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. M. 2016. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. *Academy of Management Annals*, 10(1): 495–560.

- Valentine, G. 2002. Making Space. In P. Cloke & J. Little (Eds.), *Contested Countryside Cultures: Otherness, Marginalisation and Rurality*, Lesbian separatist communities in the United States (pp. 105–1117). Routledge.
- van Bommel, K. 2014. Towards a legitimate compromise? (P. Charl de Villiers Professor Jeffrey, Ed.) *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(7): 1157–1189.
- Van Damme, S. 2013. L'éternel retour du scandale ? *Hypothèses*, 16(1): 227–233.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *The Academy of Management Review*, 20(3): 510.
- Vercaemer, P. 1993. Roland Barthes : Le roman du fragment. *Modernités*, 4: 159–193.
- Vergne, J.-P. 2012. Stigmatized Categories and Public Disapproval of Organizations: A Mixed-Methods Study of the Global Arms Industry, 1996–2007. *Academy of Management Annals*, 55(5): 1027–1052.
- Villeneuve, J. 2003. *Le sens de l'intrigue, ou, la narrativité, le jeu et l'invention du diable*. Presses Université Laval.
- Waddell, D., & Sohal, A. S. 1998. Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8): 543–548.
- Warren, D. E. 2007. Corporate Scandals and Spoiled Identities: How Organizations Shift Stigma to Employees. *Business Ethics Quarterly*, 17(3): 477–496.
- Weick, K. E. 1985. Cosmos vs. Chaos: Sense and Nonsense In Electronic Contexts. *Organizational Dynamics*, 14(2): 51–64.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628–652.
- Weick, K. E. 1995. *Sensemaking in Organizations*. SAGE.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. 2005. Special Issue - Frontiers of Organization Science, Part 1 of 2 - Organizing and the Process of Sensemaking., 16(4): 409–421.
- Weil, E. 1946. L'anthropologie d'Aristote. *Revue de métaphysique et de morale*, 1: 7–36.
- Westwood, R. I., & Johnston, A. 2013. Humor In organization: From function to resistance. *Humor*, 26(2): 219–247.
- Whittington, R. 1996. Strategy as practice (Vol. 29, pp. 731–735). Presented at the Long Range Planning.
- Whittington, R. 2018. Greatness Takes Practice: On Practice Theory's Relevance to "Great Strategy." *Strategy Science*, 3(1): 343–351.
- Whittington, R., Cailluet, L., & Yakis-Douglas, B. 2011. Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3): 531–544.
- Whittle, A., Mueller, F., & Mangan, A. 2009. Storytelling and 'Character': Victims, Villains and Heroes in a Case of Technological Change. (A. D. Brown, Y. Gabriel, & S. Gherardi, Eds.) *Organization*, 16(3): 425–442.

- Wickert, C., & de Bakker, F. G. A. 2018. Pitching for Social Change: Toward a Relational Approach to Selling and Buying Social Issues. *Academy of Management Discoveries*, 4(1): 50–73.
- Williams, G. 1984. The genesis of chronic illness: narrative re-construction. *Sociology of Health & Illness*, 6(2): 175–200.
- Witten, M. 1993. Narrative and the culture of obedience at workplace. In *Narrative and Social Control* (pp. 106–118). SAGE.
- Wolfe, A. W., & Blithe, S. J. 2015. Managing Image in a Core-Stigmatized Organization. *Management Communication Quarterly*, 29(4): 539–563.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. 1990. The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3): 231–241.
- Wry, T., Lounsbury, M., & Glynn, M. A. 2011. Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship, 22(2): 449–463.
- Yang, L. H., Kleinman, A., Link, B. G., Phelan, J. C., Lee, S., & Good, B. 2007. Culture and stigma: Adding moral experience to stigma theory. *Social Science & Medicine*, 64(7): 1524–1535.
- Yanos, P. T., Roe, D., & Lysaker, P. H. 2011. Narrative Enhancement and Cognitive Therapy: A New Group-Based Treatment for Internalized Stigma Among Persons with Severe Mental Illness. *International Journal of Group Psychotherapy*, 61(4): 576–595.
- Zak, P. J. 2015. Why Inspiring Stories Make Us React: The Neuroscience of Narrative. *Cerebrum*, 2.
- Zald, M. N., & Ash, R. 1966. Social Movement Organizations: Growth, Decay and Change. *Social Forces*, 44(3): 327–341.
- Zietsma, C., & Lawrence, T. B. 2010. Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, 55: 189–221.
- Zilber, T. B. 2007. Stories and the Discursive Dynamics of Institutional Entrepreneurship: The Case of Israeli High-tech after the Bubble. *Organization Studies*, 28(7): 1035–1054.
- Zilber, T. B. 2009. Institutional maintenance as narrative acts. In T. B. Lawrence, R. R. Suddaby, & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations* (pp. 205–235). University of Sussex Library.
- Zilber, T. B., Tuval-Mashiach, R., & Liebllich, A. 2008. The Embedded Narrative. *Qualitative Inquiry*, 14(6): 1047–1069.

RÉSUMÉ

Critiquer est probablement ce qui nous rend le plus humains, dans la mesure cela nous permet d'expérimenter la réalité sous un autre rapport que celui de l'évidence et de la nécessité. Plus que jamais les organisations participent à l'extension du domaine de la critique, caractéristique centrale de la période moderne. Critiquer est devenu un trait constitutif de toute organisation, toujours tissée d'imprévus, d'incertitudes, et de disputes. La critique y apparaît à tantôt menaçante pour leur survie, tantôt nécessaire à leur transformation. Par ailleurs, les organisations peuvent elles-mêmes constituer de puissants instruments critiques de la réalité. Pourtant, on sait encore mal comment les acteurs dans de tels contextes s'extirpent de leur réalité quotidienne pour formuler des critiques. Nous proposons donc dans cette recherche d'étudier la question suivante : *comment des critiques émergent, se développent et produisent des transformations dans ou à travers des organisations ?*

MOTS CLÉS

Critique ; récits ; changement

ABSTRACT

To criticize is probably what makes us most human insofar as it allows us to experience reality in a different way than that of the obvious and of necessity. More than ever, organizations participate in the extension of the domain of criticism, a central characteristic of the modern age. To criticize has become a constitutive trait of any organization, always woven of unforeseen events, uncertainties, and disputes. Criticism appears at times threatening to their survival, at times necessary to their transformation. Moreover, organizations can themselves constitute powerful instruments for the critique of reality. However, it is not yet clear how actors in such contexts extricate themselves from their reality in order to formulate criticism. In this doctoral research we ask: How do criticisms emerge, develop and produce transformations in or through organizations?

KEYWORDS

Critics ; narratives ; change