



‘Account-ability’ et élasticité épistémique : justifications pour une étude du travail de justification au sein des organisations

Gibert, Cylien

Toulouse School of Management

cylien.gibert@tsm-education.fr

Résumé :

Comment procèdent les acteurs organisationnels face à la nécessité de justifier leurs actions ratées et leurs décisions controversées ? Avec quels effets ? Cet article théorique propose d’investiguer cette question, centrale au sein de vie de l’entreprise bien que globalement délaissée par les sciences de gestion, en deux temps.

Dans une première partie, l’article propose d’ancrer la justification au sein des sciences de gestion, afin d’être en mesure de comprendre les situations organisationnelles qui amènent les individus à devoir se justifier, d’identifier clairement ce qui définit une justification, d’explorer le mécanisme d’exonération qui permet la justification, et de s’interroger sur les fonctions assurées par la justification à court et long terme.

Dans une seconde partie, afin de surmonter une partie des limites communes aux différents champs de la gestion qui mobilisent la justification, l’article propose une perspective alternative qui étudierait l’ensemble du travail de justification. La discussion explore les implications d’une telle perspective, aux niveaux ontologique, épistémique, et managérial.

Mots-clés : justification, accounts, accountability, processus épistémiques, argumentation



‘Account-ability’ et élasticité épistémique : justifications pour une étude du travail de justification au sein des organisations

« Pourquoi avoir supprimé la prise jack des nouveaux iPhones ? La réponse tient à un mot : le courage. Parce que nous avons le courage d’avancer et de mettre en œuvre quelque chose de nouveau qui nous rend tous meilleurs. Et nos équipes ont un courage incroyable » (Phil Schiller, Vice-Président d’Apple, lors de la sortie de l’iPhone X)¹.

INTRODUCTION

Distribution d’emplois fictifs, flagrant délit de relation extra-conjugale, recours répétés à l’article 49.3, licenciement économique, spéculation sur le prix de masques FFP2, « oubli » de déclarations fiscales... Il suffit de saisir le terme « justification » dans un moteur de recherche internet pour voir déferler les actualités qui le mobilisent. L’idée générale est que la justification vise à rétablir le bienfondé de décisions ou d’actions controversées.

Donner les raisons qui justifient notre comportement, et évaluer celles qui motivent les actions d’autrui, est un des aspects les plus fondamentaux de notre vie sociale. De nombreux champs des sciences sociales ont ainsi exploré les enjeux de justification en détails dans les interactions quotidiennes. Certains auteurs (Mercier et Sperber, 2011 ; 2017) sont allés jusqu’à ériger un paradigme argumentatif dont la justification serait la pierre angulaire : elle y constitue un des éléments distinctifs de la cognition humaine, en permettant la collaboration et la création d’attentes partagées. Cependant, ces travaux demeurent globalement silencieux quant aux spécificités des échanges de justifications à l’intérieur de l’entreprise.

Les sciences de gestion de leur côté n’étudient presque jamais directement la justification :

¹ “*why we would remove the analog headphone jack from the iPhone? It really comes down to one word: courage. The courage to move on, do something new, that betters all of us. And our team has tremendous courage*”



beaucoup de courants conceptuels la mentionnent (e.g., Creed, Austin et Scully, 2002 ; Kaplan et Orlikowski, 2012 ; Sillince et Mueller, 2007), gravitent autour, mais ils n'en font que très rarement leur objet premier d'analyse. Il existe ainsi un écart important entre le caractère crucial donné à la justification par les sciences sociales, et l'aspect secondaire qui lui est attribué au sein des sciences de gestion. Ce point mérite d'être approfondi dans la mesure où d'une part on peut supposer que la justification soit tout aussi centrale dans la vie organisationnelle que dans la vie sociale quotidienne, et d'autre part car il semble probable que le contexte organisationnel amène son lot de spécificités.

En effet, le monde organisationnel introduit des enjeux de pouvoir, de légitimité, d'évitement des blâmes et sanctions, de préservation de l'autonomie. Pour l'individu qui cherche à justifier son comportement controversé dans l'organisation (par exemple un dépassement budgétaire), on peut supposer que le caractère vrai ou faux de la justification fournie soit secondaire par rapport à la désirabilité de l'interprétation fournie à sa hiérarchie (par exemple « le dépassement budgétaire est dû à un investissement stratégique audacieux » plutôt que « nous n'avons pas fait attention au fait que nous étions en train de dépasser le budget prévisionnel »). Au niveau organisationnel, les enjeux de survie de l'organisation, de management stratégique, de responsabilité sociétale de l'entreprise sont aussi susceptibles d'influencer les échanges de justifications. Par ailleurs, pour ceux qui évaluent les justifications d'autrui, que nous appellerons dans cet article l'audience, les processus de vigilance épistémique dans l'organisation sont en partie délégués aux systèmes de gouvernance et outils de gestion.

Ainsi, dans la mesure où les échanges de justifications apparaissent comme une activité clé du comportement organisationnel, il est crucial de les explorer au sein des sciences de gestion. A cet effet, nous proposons dans cet article conceptuel de procéder en deux temps :

Dans une première partie, nous positionnerons la justification au sein champs théoriques gestionnaires qui la mobilisent et permettent d'en dresser les contours. Nous allons dans cette partie tâcher de répondre aux questions suivantes :

QR1-Parmi la multiplicité des situations et interactions que produit quotidiennement la vie organisationnelle, quelles sont celles qui amènent les acteurs à produire des justifications ?



QR2-Quelle est la nature de la justification ? Quels sont les éléments qui permettent de caractériser une justification, et d'être en mesure de clairement la différencier d'une excuse par exemple ?

QR3-Par quels mécanismes les justifications produisent-elles leur effet d'acquittement ?

QR4-Lorsque les acteurs justifient une action ou une décision controversée, quel est l'objectif sous-jacent ? Quelles ressources cherchent-ils à maintenir ?

Dans un second temps, nous essaierons d'éclairer certains angles morts communs aux travaux précédents en proposant une approche étendue à l'ensemble du travail entrepris par les individus lorsqu'ils fournissent des justifications dans l'organisation, en dépassant l'étude du discours.

QR5-Quelles sont les principales implications ontologiques (QR5.1), épistémiques (QR5.2), managériales (QR5.3) d'une étude de la justification étendue à l'ensemble du travail mis en œuvre par les individus lorsqu'ils tentent de justifier leur comportement ?

PREMIERE PARTIE : CADRER LA JUSTIFICATION AU SEIN DES SCIENCES DE GESTION

1.1. ACCOUNTABILITY : LE CONTEXTE DE LA JUSTIFICATION

Dans les organisations modernes, les individus évoluent rarement dans des situations d'autonomie insouciantes, à cause de l'omniprésence des enjeux d'accountability. « *L'accountability est un élément fondamental de toutes les sociétés, et des organisations qui opèrent à l'intérieur d'elles* »² (Hall, Frink, Buckley 2017:204). En visant à éclairer les actions par rapport à des ensembles normatifs et des valeurs, l'accountability est profondément intégrée aux organisations contemporaines, sous la forme d'un système dont une partie échappe aux acteurs, et dont une autre partie donne lieu à un travail d'intégration de la part de ceux qui doivent défendre leurs actions auprès des audiences pertinentes grâce (entre autres) à des justifications (Wilmott, 1996 ; Roberts, 2009 ; Jorgensen & Messner, 2010).

Roberts (1991, 1996) théorise l'accountability comme un processus itératif en trois étapes qui

² « *Accountability is a fundamental element of all societies and the organizations that operate within them* »



prend place entre l'individu et son groupe d'appartenance, que ce dernier soit constitué par la hiérarchie ou les autres membres de l'organisation (Messner, 2009). Le processus d'accountability implique d'abord une demande d'éclaircissement de la part de l'audience à propos d'une action commise par l'individu ; ensuite une explication est produite par l'individu pour tenter d'articuler son action aux normes en vigueur au sein de l'organisation ; et enfin cette réponse est examinée par l'audience qui décidera du maintien ou non de l'appartenance au groupe de l'individu *accountable*.

Deux principales caractéristiques de l'accountability émergent donc : la responsabilité, et l'injonction à pouvoir raconter ses actes, traduisible par « racontabilité » (Hoskin, 1996).

La première composante, la responsabilité, engage l'acteur auprès d'une autorité identifiée et reconnue, l'audience, en termes de charges et de décharges. L'acteur accountable d'un périmètre organisationnel en sera tenu responsable par l'audience (Roberts 1991, 1996). Cette responsabilité est donc temporellement finie, elle renvoie à des actes, et à vocation à se terminer dans le futur. L'accountability s'articule autour de l'utilisation de codes normatifs pour évaluer les actes ayant eu lieu dans le périmètre dont est responsable l'acteur, ce qui aboutit à un positionnement de ce dernier dans ses groupes d'appartenance, et influence sa construction identitaire (Munro, 1996).

Mais l'accountability dépasse cette simple notion de responsabilité, car elle intègre aussi une obligation à pouvoir fournir des *accounts* (voir chapitre suivant) à propos de ses actions et décisions, dans le sens d'une « racontabilité » (une *account-ability*). En s'appuyant sur les travaux de Scott & Lyman (1968), Lerner & Tetlock (1999:255) théorisent l'accountability comme faisant « référence à l'attente implicite ou explicite qu'un acteur pourrait être appelé à justifier ses croyances, émotions, et actions aux autres ». ³ Dans la même veine, pour Giddens (1987:79) être accountable d'une activité dans la société implique d'être en mesure de partager les fondations normatives qui permettent de la justifier. Pour Munro (1996) l'accountability correspond, simplement, à la capacité d'un acteur à pouvoir produire un *account*. Ce serait ainsi une activité quotidienne, à travers laquelle les acteurs accountables s'emmêlent dans des « lignes de visibilité »,

³ « *accountability refers to the implicit or explicit expectation that one may be called on to justify one's beliefs, feelings, and action to others* »



qui les obligent en tant qu'individus à atteindre leurs objectifs : ceux dont le comportement laisse à désirer devront ainsi être en mesure de donner des accounts à propos de leurs actions et décisions.

L'audience et son rôle d'évaluation sont ainsi des figures centrales de l'accountability dans l'organisation (Frink et Klimoski, 2004). En tant qu' « *attente imaginée que les décisions et actions de chacun seront évaluées par une audience identifiée et que les récompenses ou sanctions dépendront de cette évaluation attendue* »⁴ (Hall & Ferris, 2011:134) l'accountability a des effets puissants sur le comportement organisationnel. L'audience (Royle, 2013) comporte deux principales caractéristiques. D'abord elle doit posséder sur l'acteur un pouvoir qui s'exprime en termes de sanctions ou de récompenses. Ensuite, afin de décider de sanctionner ou de récompenser l'acteur, l'audience doit évaluer le degré auquel ce dernier a respecté (ou non) les conditions de son accountability (Cummings & Anton, 1990 ; Reverdy, 2011), ce que l'on pourrait qualifier de mandat (Ross 1973) organisationnel, que ce dernier soit implicite, ou explicite (Girin, 1995).

De fait, l'accountability implique que les acteurs qui seront en mesure de justifier de manière convaincante leurs actions et décisions pourront au moins tempérer les conséquences potentiellement négatives de ces dernières, voire même être félicités et récompensés par leur audience (Reverdy, 2011). A l'inverse, ceux qui ne pourront pas offrir les justifications nécessaires s'exposent à des conséquences diverses mais concrètes, dont la gravité peut aller de la légère remontrance amicale à la perte d'accès à des ressources organisationnelles, la multiplication des contrôles (entraînant ainsi une diminution de l'autonomie de l'acteur), le licenciement, l'incarcération, ou même la mort (Stenning, 1995).

Réponse à QR1 : Parmi la multiplicité des situations et interactions que produit quotidiennement la vie organisationnelle, celles qui amènent les acteurs à produire des justifications sont celles où ils sont accountabilitys, et où l'audience demande -ou risque de demander- à un acteur de lui rendre des comptes à propos de son comportement.

1.2 LES ACCOUNTS ET LA NATURE DE LA JUSTIFICATION

L'account est défini par Scott & Lyman (1968:46) comme « *une déclaration construite par un*

⁴ « *perceived expectation that one's decisions or actions will be evaluated by a salient audience and that rewards or sanctions are believed to be contingent on this expected evaluation* »



acteur social afin d'expliquer des actes imprévus ou inadéquats; que ces actes soient les siens ou ceux de quelqu'un d'autre, et que la production de cette déclaration soit déclenchée par l'acteur ou par quelqu'un d'autre ». ⁵ Pour un individu l'account constitue donc le vecteur de partage du sens de ses actes « *mauvais, faux, médiocres, malvenus, ou dans l'une des nombreuses autres façons possibles, fâcheux* » ⁶ (Austin, 1961:24) envers une audience, afin d'essayer d'en rétablir le bienfondé.

Les accounts peuvent revêtir des formes hétérogènes et nombreuses : on en dénombre par exemple 371 dans le travail de synthèse de Benoit (1995). Les auteurs ont traditionnellement distingué les justifications des excuses, qui sont les deux catégories prototypiques retrouvées dans la quasi-intégralité des travaux ayant pour objet les accounts. Pour distinguer les justifications des excuses, Scott & Lyman (1968:47) en s'appuyant sur les travaux d'Austin (1961) proposent les définitions suivantes: « *Les excuses sont des accounts dans lesquels quelqu'un admet que l'acte est mauvais, faux, ou inapproprié mais refuse la responsabilité totale (...). Les justifications sont des accounts dans lesquels quelqu'un accepte la responsabilité de l'acte en question, mais nie la dimension négative qui lui est associée* » ⁷. La principale différence entre les justifications et les excuses tient au fait que justifier un acte consiste à insister sur sa valeur positive. Les justifications reconnaissent un sens général sous lequel l'acte en question n'est pas autorisable, mais prétendent que l'occasion particulière permettait ou requerrait cet acte en vue d'atteindre un objectif plus important. Pour Sitkin & Bies (1993), les justifications sont ainsi des explications « exonératrices » (dans le sens d'être exonéré du coût potentiel de l'acte en question, celui d'un acquittement provisoire, en termes de « *parce que* »), tandis que les excuses sont des explications « atténuantes » (dans le sens de « *circonstances atténuantes* », qui vont modérer la part de responsabilité de l'acteur dans l'acte controversé dont il est question, en termes d'« *à cause de* »).

⁵ « *a statement made by a social actor to explain unanticipated or untoward behavior - whether that behavior is how own or that of others, and whether the proximate cause for the statement arises from the actor himself or from someone else* »

⁶ « *bad, wrong, inept, unwelcomed, or in some other of the numerous possible ways, untoward* »

⁷ « *Justifications are accounts in which one accepts responsibility for the act in question, but denies the pejorative quality associated with it* »



Il est donc possible de définir la justification comme un account dans lequel l'acteur accepte la responsabilité de l'acte en question mais nie sa dimension négative en invoquant le respect d'un critère de validité, afin de lui donner une signification alternative. La forme prototypique d'une justification s'exprime en termes de « *j'ai fait X parce que ça permettait de réaliser Y* ».

D'autres catégories d'accounts ont par la suite été proposées en complément des justifications et des excuses, telle que les « *apologies* » de Goffman (1971), les « *explications légitimantes* » de Creed, Scully & Austin (2002), ou les « *explications redéfinissantes* » de Sillince & Mueller (2007)).

Sur la base d'une analyse des typologies d'accounts existantes et des travaux présentés dans ce sous-chapitre (Sykes & Matza (1957) ; Austin (1961 ; 1962) ; Scott & Lyman (1968) ; Goffman (1971) ; Schonbach (1980 ; 1990) ; Schlenker (1980) ; Tedeschi & Reiss (1981) ; Semin & Mansted (1983) ; Sitkin & Bies (1993) ; Benoit (1995 ; 2014) ; Orbuch (1997) ; Creed, Austin & Scully (2002) ; Shaw, Wild & Colquitt (2003) ; Sillince & Mueller (2007)) nous avons construit une typologie synthétique des différents types de justifications qui sont à la disposition des acteurs organisationnels.

La principale caractéristique de cette typologie (Tableau 1) consiste en une délimitation précise des justifications du reste des accounts : toutes les justifications mentionnées sont des accounts construits en termes de « parce que », et provoquent la connexion d'une action ou d'une décision controversée à un critère de validité afin d'essayer d'entraîner un acquittement.



Type de critère de validité	Sous-type	Exemple
Loyauté à un principe	Normes	J'ai dépassé le budget parce que ce type de projet coute très cher
	Valeurs	J'ai dépassé le budget parce que je trouvais ça impensable de livrer quelque chose de pas fini
	Standards	J'ai dépassé le budget parce que pour le certifier ITIL on a dû vérifier l'orientation client du projet
	Ideologie	J'ai dépassé le budget parce que je n'aspire à rien de moins que l'excellence dans tout ce que je fais
	Loi / Ordre	J'ai dépassé le budget parce que si on avait pas pas engagé d'auditeurs on risquait du pénal
	Self defense	J'ai dépassé le budget parce que je me serais fait enguirlander en rendant quelque chose de pas vraiment innovant
	Justice	J'ai dépassé le budget parce que je ne vois pas pourquoi tout le monde aurait une enveloppe plus grande que la mienne
	Acteurs organisationnels	J'ai rendu un livrable incomplet pour laisser à mon manager la possibilité de rajouter sa partie
	Famille	J'ai rendu un livrable incomplet car je dois être là pour mes enfants le weekend
	Groupe	J'ai rendu un livrable incomplet car je voulais que mon équipe valide les points restants avant de les
Loyauté à des individus	Supérieur hiérarchique	Je me suis écarté de tes instructions car mon directeur me l'a demandé
	Règle	Je me suis écarté de tes instructions car elles ne respectaient pas le règlement intérieur
	Stratégie	Je me suis écarté de tes instructions pour respecter l'orientation stratégique
	Objectif organisationnel	Je me suis écarté de tes instructions car on avait dit qu'on serait plus innovants
	Méta-physique	Je me suis écarté de tes instructions pour agir en bon chrétien
	Gouvernement / Patrie	Je me suis écarté de tes instructions car l'intérêt de notre pays passe avant tout
	Sauvegarde de réputation	Je suis en retard parce que je serais passé pour un imbécile si j'avais rendu quelque chose d'incomplet
	Développement personnel	Je suis en retard parce que j'ai besoin de prendre du temps pour moi et pour réfléchir au sens de ce que je fais
	Difficultés passées	Je suis en retard parce que ça fait des mois que tout le monde me refixe ses problèmes ici et je n'en peux
	Urgence	Je n'ai pas consulté mon manager car on devait absolument envoyer quelque chose aujourd'hui
Situation	Manque d'information	Je n'ai pas consulté mon manager car je n'étais pas au courant de la procédure
	Difficulté	Je n'ai pas consulté mon manager car le contexte était trop compliqué et il n'aurait pas compris
	Respect du processus expliquant le mauvais résultat	Le client a refusé ma proposition commerciale car j'ai utilisé la méthodologie du groupe et ce n'était pas adapté
	Obtention du résultat expliquant le non respect du processus	Je n'ai pas utilisé la méthodologie du groupe car je pensais que ça me permettrait d'envoyer une proposition commerciale que le client accepterait
	vers Comdamneur (contre attaque)	Le projet a sombré parcequ'il n'a jamais évolué et n'a pas intégré les mutations de l'environnement
	vers Comportement de l'objet controversé	Le projet a sombré parcequ'il était basé sur une technologie inadaptée
	vers Caractéristique de l'objet controversé	Je n'étais pas attentif car de toute façon tout finit toujours par être de ma faute donc je ne vois pas pourquoi je m'embêterais
	Bouc émissaire	Je n'étais pas attentif car personne n'écoutait pendant la réunion et ça n'a jamais posé de problème pour les autres
	Ceux qui ont fait pareil n'ont rien eu	J'ai été impoli car tout le monde s'hurlait déjà dessus quand je suis arrivé
	Autres impliqués / Erreurs	J'ai été impoli car j'essayais de souligner l'urgence de la situation
Déplacement de la faute	Intentions différentes	J'ai été impoli car ce n'est pas la priorité quand on parle de décisions qui représentent des millions en investissement
	Conséquences inférieures à l'enjeu	Je ne l'ai pas fait parce que voilà
	Placébiques	Je ne l'ai pas fait parceque je suis en train de le faire
	"Parceque je suis en train"	Je ne l'ai pas fait: désolé si je suis quelqu'un qui a une éthique
	Fausse excuse	

Tableau 1 : Typologie de Justifications



Réponse à QR2 : Dans l'organisation, malgré les efforts que les acteurs déploient afin de respecter les diverses demandes d'accountability dont ils font l'objet (dates de remise de projet, objectifs commerciaux à atteindre, ...), il arrive que ces derniers se retrouvent contraints à devoir fournir des explications à propos de leurs actions ou décisions qui s'avèrent sujettes à controverse.

Les accounts alors utilisés sont des dispositifs discursifs visant à convaincre l'audience d'une interprétation moins défavorable pour celui qui les fournit (« *le projet a été remis plus tard que prévu car je souhaitais m'assurer qu'il s'intégrait parfaitement à la stratégie avant de le livrer* »).

Les justifications constituent une catégorie précise de ces accounts, à travers laquelle l'acteur qui se justifie accepte la responsabilité de son action mais refuse le caractère négatif de cette dernière en lui donnant une signification alternative, à travers la connexion d'un « objet » à valider (l'acte controversé) à un critère de validité (un principe exonérateur).

1.3 FONCTIONNEMENT DE LA JUSTIFICATION : EXONERATION, VALIDITE ET GRANDEUR

Le mécanisme d'exonération ne constitue pas seulement la façon dont fonctionne une justification, mais il est aussi ce qui permet de la définir et de l'identifier en tant que telle au sein des autres accounts. L'exonération est le mécanisme qui sous-tend l'acquiescement : l'acteur est « exonéré » du coût de ses actes controversés. L'exonération est pourtant rarement directement étudiée : ce mécanisme apparaît souvent réifié, comme une « boîte noire ».

Sitkin & Bies assimilent les justifications au terme d'account exonérant (*exonerating account*), qui consiste à « *légitimer l'action à travers l'appel à des normes ou des valeurs super-ordonnées* »⁸ (1993:354). Le fonctionnement des justifications consiste à replacer l'action dans un cadre normatif plus large qui permet à l'audience de réinterpréter l'événement comme dérivant de motifs légitimes, qui viennent ainsi se connecter à l'action, et qui sont présentés comme ses déclencheurs : « *En appelant à un cadre normatif plus large, des actions questionnables se drapent d'une cape de légitimité à travers leur association avec une norme fondamentale acceptable, ou même noble (...). Ainsi la colère et la désapprobation engendrées par les actions de l'individu peuvent être*

⁸ « *legitimizing the action through appeal to higher-order norms and values* »



supprimées, en partie parce que de tels sentiments ne sont pas tenus comme appropriés en vue de l'objectif légitime qui a ostensiblement motivé les actes »⁹ Sitkin & Bies (1993:356).

Critère de validité

Les critères qu'invoque la justification sont des principes, des valeurs ou des objectifs pris pour acquis dans un système social particulier. Par exemple Johnson (1988) montre comment le respect de la stratégie dans l'organisation pourra être invoqué pour la justification d'une dérive budgétaire. L'invocation d'un critère de validité encadre normativement l'acte incriminé, la validité que le critère véhicule est transférée à l'acte justifié. La validité d'un critère est contextualisée dans un système social : elle dépend de l'organisation, du contexte, de l'acteur, du type d'acte qui doit être justifié (voir le sous-chapitre suivant et les ordres de grandeur pour une interprétation alternative des principes invocables par la justification).

Plus le critère invoqué sera valide, moins l'acte incriminé sera grave, et plus grandes seront les chances que la justification soit acceptée (ou au moins incontestée) par l'audience et que l'acteur soit exonéré (au sens de l'acquittement temporaire, par un juge, d'un accusé qui cherche à se défendre en fournissant des justifications).

Ainsi, la situation prototypique de justification que l'on retrouve dans la majorité des travaux prend la forme suivante :

-Un acteur tenu responsable d'une action ou d'une décision controversée doit fournir une justification à propos de ses actes à l'audience (demande d'accountability) ;

-La justification qu'il offre propose une interprétation favorable de l'acte incriminé, en le rattachant au respect d'un critère de validité ;

-L'audience construit son jugement en connectant ensemble le caractère fâcheux de l'acte, l'interprétation alternative proposée par la justification, et le niveau de validité du critère invoqué. Sur la base du résultat de cette évaluation, l'audience acquitte ou condamne l'acteur.

⁹ *« By appealing to a broader normative framework, questionable actions take on the cloak of legitimacy though their association with an acceptable, even noble, fundamental norms (...) Thus anger and disapproval engendered by the individual actions may be suppressed, in part because such feeling are not deemed appropriate given the legitimate purposes that ostensibly motivated the acts »*



Grandeur

Le cadre des économies de la grandeur développé par Boltanski & Thévenot (1991) est celui d'une sociologie totale, à la fois normative et pragmatiste, intégrant conjointement les niveaux institutionnels et individuels. C'est un paradigme de l'étude de l'accord et de la coordination dans l'organisation (Godechot, 2006).

Il permet d'étudier comment l'accountability prend forme quand un individu doit répondre à des ensembles normatifs différents (Leca & Naccache, 2008:762). *De la Justification* propose un cadre qui permet de comprendre comment les acteurs parviennent à se justifier dans des environnements où les logiques valides disponibles sont multiples, et en concurrence. Leur cadre permet de mieux comprendre l'accord et la création du compromis dans des écosystèmes organisationnels où cohabitent des systèmes normatifs concurrents.

En d'autres termes, la mécanique illustrée par Boltanski & Thévenot est donc elle aussi celle de l'exonération, cette fois à travers l'appel à un ordre de grandeur diffusé dans un système social plutôt que d'un « simple » critère de validité (qui lui aurait un caractère plus situationnel). Un point à noter est que cette mécanique, contrairement à celle du sous-chapitre précédent où l'objet à justifier concernait un acte ou une décision controversé(e) de l'acteur (justification pour soi), peut dans le cadre de la sociologie pragmatique concerner la justification d'une organisation tout entière ou de ses résultats (justification pour l'organisation).

Les mondes de la justification sont des « sources de munitions » que les acteurs peuvent utiliser pour leurs justifications, ils sont préexistants, structuralistes, à la fois exhaustifs et exclusifs, et atemporels. Cependant, « *les relations de pouvoir ne jouent pas un rôle important dans le cadre d'analyse choisi pour les économies de la grandeur. Elles ne sont pas un thème important dans De la Justification, mais pas parce que nous avons pensé que les relations de pouvoir n'existaient pas* »¹⁰ (Basaure, 2011:369 cité par Gond & al, 2016).

¹⁰ « *power relations do not play an important role in the frame of analysis chosen for the economies of worth. They are not a subject matter of On Justification, but not because we thought power relations were non-existent* »



Réponse à QR3: La justification produit son effet d'acquiescement de l'acteur par l'audience en connectant des actes controversés à un « réservoir normatif », que ce dernier provienne d'un critère de validité ou d'un ordre de grandeur super ordonné. Cette connexion transfère le caractère désirable du principe invoqué à l'objet de controverse, ce qui redéfinit l'acte sous un jour plus favorable dans un cadre normatif alternatif.

1.4 FONCTIONS DE LA JUSTIFICATION : PARTAGE DE SENS ET MANAGEMENT D'IMPRESSION

Objectifs de la justification à court terme : stabiliser une interprétation cohérente, plausible et acceptable

Les travaux sur le sensemaking (e.g., Weick, 1995) ont cherché à démontrer comment les acteurs faisaient sens de façon rétrospective, en reconstruisant et en rationalisant les actions passées à posteriori, et en donnant, ce faisant, leur signification aux événements pour pouvoir agir sur le socle sémantique ainsi constitué. La justification vise à convaincre l'audience d'une interprétation plus désirable pour l'acteur (Griesbach & Grand, 2013). Si la majorité des travaux sur l'*organizing* reconnaît que les acteurs cherchent à continuer leur action et à éviter (ou au moins à minimiser) les interruptions tant que cela est possible (Sandberg & Tsoukas, 2014), le fait de proposer une justification à l'audience est un moyen privilégié pour les acteurs de continuer leur action et de renforcer ainsi leur autonomie provisoire.

Pour qu'un account puisse provoquer un accord temporaire, Kaplan & Orlikowski (2012) ont démontré que les enjeux de vérité et de validité épistémique étaient secondaires. Les caractéristiques les plus importantes d'une justification sont qu'elle doit être cohérente, plausible et acceptable, sans quoi des ruptures risquent de survenir. Ces dernières interrompent le flux de l'action, déclenchent les processus de *sensemaking* de l'audience et des acteurs, et des recherches de nouvelles interprétations et possibilités d'action. Ainsi, les justifications qui provoquent un accord temporaire sont celles « *qui s'intègrent logiquement ensemble (sont cohérentes) ; s'adaptent aux contingences organisationnelles, technologiques, et de marché (sont plausibles) ; et sont vus comme réduisant le conflit (sont acceptables) et créent un contexte dans lequel les participants*



peuvent prendre des décisions »¹¹.

Objectifs de la justification à long terme : management

Conceptualisée à partir de sa finalité à moyen-long terme, la justification est un vecteur du management d'impression. Le management d'impression est défini de façon synthétique par Leary & Kowalski (1990:34) comme « *le processus par lequel les gens contrôlent les impressions que les autres fabriquent à propos d'eux* »¹².

En effet, l'occurrence de controverses est inévitable : les acteurs ne peuvent pas toujours anticiper toutes les conséquences de leurs actions, et certaines demandes d'accountability ne pourront pas être honorées. L'émergence d'événements embarrassants, où les acteurs se retrouvent questionnés à propos de leurs actions ou décisions passées, fait donc partie intégrante de la vie socio-organisationnelle. Ce constat se retrouve au sein des travaux qui explorent les formes que peut revêtir le management d'impression. Par exemple, pour Ginzler, Kramer & Sutton (1992) et Bansal & Clelland (2004), les accounts forment la catégorie qu'ils appellent « tactiques » du management d'impression. Les justifications, excuses, concessions, apologies, dénis et attaques sont pour ces auteurs autant de tactiques à disposition de l'acteur afin d'influencer la perception de l'audience. Ils considèrent par ailleurs les stratégies de management d'impression comme des ensembles super-ordonnés de ces tactiques.

L'idée pour l'acteur organisationnel est de fournir, grâce à la justification, une explication de ses actes controversés lui permettant d'éviter les potentielles conséquences négatives qui suivraient la création d'une impression brute « non managée » par l'audience. « *Ceux qui pensent que leur face ou leur réputation ont été attaquées l'ignorent rarement. Lorsque notre image est menacée nous nous sentons normalement obligés à fournir des explications, défenses, justifications,*

¹¹ « *that fit logically together (are coherent); match organizational, technological, and market contingencies (are plausible); and are seen to reduce conflict (are acceptable) create a context in which participants can make decisions* »

¹² « *the process by which people control the impression others form of them* »



*rationalisations, apologies ou excuses pour notre comportement*¹³ » (Benoit, 2014 :3).

En adoptant ce point de vue, l'acteur qui se justifie aspire donc à sauvegarder sa « *face* » et sa réputation organisationnelle, afin de conserver les bénéfices qu'une image et un statut organisationnel désirables permettent dans l'organisation : accès aux ressources organisationnelles, autonomie, ou même « capacité à convaincre » (Benoit & Strathman, 2004 ; Benoit & Benoit, 2008 ; Benoit, 2014).

Les actes controversés couvrent une gamme étendue d'incidents embarrassants, des faux pas mineurs qui font perdre la face et paraître leur responsable imprudent ou irréfléchi, jusqu'à se retrouver pris dans un écart sérieux de conduite. Dans tous ces cas, l'audience est susceptible d'attribuer des caractéristiques indésirables à l'acteur, et le sanctionner négativement. Certaines tactiques réparatrices comme la justification offrent à l'acteur un moyen de s'échapper de l'acte controversé avec aussi peu de répercussions négatives que possible (Schlenker 1980:125).

Naïf, tactique, stratégique, personnel, collectif, ponctuel, récurrent... Le management d'impressions publiques peut lui-même se décliner en de multiples découpes analytiques. Deux champs théoriques principaux permettent de mieux comprendre les ressources sociales que l'acteur cherche à maintenir grâce à ses justifications :

-Le *Face management* : dans cette perspective issue de l'interactionnisme symbolique (Cooley, 1902 ; Mead, 1934) principalement développée par Goffman (1967) l'acteur qui fournit une justification essaye d'éviter les atteintes à l'image de soi, en d'autres termes la dégradation de son statut social. Un acteur avec un statut social diminué sera dévalorisé, ce qui (parmi des conséquences multiples) sera matérialisé dans son rapport à l'organisation par un accès plus difficile aux ressources, et l'imposition d'un contrôle plus fort par l'audience. Soucieux de sa « *face* » et de son maintien, l'acteur va ainsi s'engager dans différentes tactiques de management d'impression, dont la justification fait partie.

-La réputation personnelle : elle se différencie de la face car son évaluation est sous-traitée aux

¹³ « *Those who believe that their face or reputation has been injured or even threatened rarely ignore these perils. When our image is threatened, we usually feel compelled to offer explanations, defenses, justifications, rationalizations, apologies, or excuses for our behavior* »



autres acteurs organisationnels et à leur perception, et car elle se construit de manière longitudinale par la récurrence des évaluations dans le temps (là où la question de la « face » se joue plutôt au sein d'une interaction). Si la réputation a plutôt été étudiée au travers de dispositifs expérimentaux qui ne se revendiquent pas directement du management d'impression, des appels une articulation des deux conceptualisations émergent (e.g., Zinko & al 2012). C'est notamment le cas de Greenberg (1990:138) pour qui : « *les stratégies d'impression management ont un effet de construction de réputation* »¹⁴. La réputation personnelle est donc elle aussi un attribut central pour l'acteur organisationnel, que la justification vise à préserver du mieux possible lors de l'émergence d'actes controversés qui donneront lieu à une évaluation par les pairs.

Réponse QR4:

-A court terme : Lorsque l'acteur parvient à fournir une justification qui soit à la fois plausible, cohérente et acceptable, il construit un accord temporaire à propos de son comportement passé. Cet accord collectif permet la reprise de l'action et le retour à une situation d'autonomie.

-A long terme : L'acteur, en se justifiant, aspire à maintenir un statut social désirable dans l'organisation. A cet effet, il essaye par ses justifications d'influencer l'interprétation que construira l'audience dans l'interaction à propos de lui et de ses actes controversés, afin de maintenir notamment une face positive et une réputation personnelle favorable, garantes de l'accès à diverses ressources organisationnelles.

1.5 SYNTHÈSE DE LA PREMIÈRE PARTIE

En conclusion, les champs théoriques présentés dans ce chapitre fournissent des appuis solides afin d'explorer les échanges de justification dans l'organisation. Le tableau récapitulatif qui suit (Tableau 2) a pour vocation de synthétiser les différentes fondations des champs théoriques présentés précédemment, leurs limites et leurs enjeux.

Il demeure cependant nécessaire d'essayer d'éclairer certains de leurs angles morts. Ainsi, malgré des positions épistémiques et des ancrages très différents, un élément caractérise la majeure

¹⁴ « *impression management strategies have the effect of reputation-building* »



partie des littératures en gestion qui ont traité de la justification : une acception séquentielle simpliste, qui ne laisse que peu de place à l'agence des acteurs qui doivent fournir des justifications. Dans cette acception dominante, les individus agissent dans l'organisation, attendent d'être interrompus par les demandes d'accountability formulées par leurs audiences, et tentent ensuite de produire des justifications afin d'être exonérés du coût de leurs comportements passés controversés. En effet, malgré un caractère supposément omniprésent des enjeux de justification dans l'organisation, la quasi intégralité des travaux présentés se concentrent sur les accounts échangés. Ceci tend à négliger la façon dont les acteurs intègrent subjectivement les enjeux de justifications en dehors de ce qu'ils verbalisent au moment où ils rendent compte à leurs audiences.

Là où l'étude de la justification « account » dans un cadre classique implique de recueillir le discours et d'extraire puis d'analyser les accounts échangés entre acteurs et audiences, explorer l'ensemble du travail de justification dans l'organisation et ses effets obligerait à étendre le périmètre de la collecte de données pour analyser aussi les conditions de production, les actions, le travail d'anticipation, les déterminants ayant conduit l'account à sa forme verbalisée (plutôt qu'aux formes qu'il aurait potentiellement pu revêtir sans que ce ne soit le cas), les objectifs poursuivis, ainsi que les conséquences d'une justification donnée à un instant « t » lors d'interactions prenant place plus tard à un instant « t+x ».

Ainsi, dans la partie suivante, nous mentionnerons les principales implications que susciterait l'exploration de l'ensemble du travail de justification dans les organisations modernes.



	Accountability (1.1)		Accounts (1.2)		Fonctionnement de la justification (1.3)		Maintien du statut social (1.4)	
	Accountability en laboratoire	Accountability ressentie	Sociologie des accounts	Partage d'interprétation	Psychologie sociale fondamentale	Sociologie pragmatique	Management d'impression	Réputation dans l'organisation
Auteurs mobilisés (exemple)	Tetlock, 1983	Frink & Klimoski, 1998	Scott & Lyman, 1968	Weick, 1995	Langer & al., 1978	Boltanski & Thévenot, 1991	Goffman, 1971	Ferris & al., 2003
Niveau d'analyse	Individuel	Individu-organisation	Interactionnel	Groupe	Individuel	Interactionnel-institutionnel	Interactionnel	Individu-organisation
Objet d'analyse	Décision	Comportement organisationnel	Accounts	Comportement organisationnel	Décision	Discours	Actions sociales quotidiennes	Décision
Méthodologie privilégiée	Expérimentale	Etudes de cas / expérimentale	Etude de discours	Etudes de cas	Expérimentale	Elaboration théorique + Etude de discours	Elaboration Théorique	Expérimentale
Déclenchement de la justification	Réponse à une demande d'accountability de l'audience à propos d'actes à controverser potentielle	Tentative d'imposition d'une interprétation à propos d'un acte à controverser potentielle	Tentative d'imposition d'une interprétation à propos d'un acte à controverser potentielle				Tactique d'évitement de la dégradation du statut social	
Acceptation de la justification	Explication d'une décision controversée	Account en termes de "pourquoi"	Account en termes de "pourquoi"	Forme de sensegiving	Technique d'acquiescement	Réponse à la critique	Tentative de préservation de la face	Tentative de préservation de la réputation
Statut de la justification	Discrète	Immanente	Discrète	Discrète	Discrète	Hybride	Immanente	Discrète
Exemple de question de recherche	Quels sont les impacts des différentes variables liées à l'accountability sur les décisions des acteurs ?	Comment les individus d'un système social particulier intègrent-ils les demandes d'accountability à leurs actions et leur discours ?	Quelles forment revêtent les principales catégories d'accounts ?	Quel rapport la capacité à construire un account entretien avec l'action et la construction collective du sens ?	Quelle est la dynamique socio-cognitive qui sous-tend l'acceptation ou le refus d'une justification par l'audience ?	Quels sont les principes et facteurs invocables par les justifications dans un environnement organisationnel donné ?	Comment s'organisent les tentatives de maintien de la face ?	Quelles sont les conséquences d'une réputation organisationnelle positive ou négative pour les acteurs ?
Principaux apports pour le cadre théorique	Facteurs objectifs et subjectifs qui poussent à la production de justifications dans l'organisation	Définition et identification systématique des justifications	Définition et identification systématique des justifications		Connexion entre les niveaux normatifs-institutionnels (sources de la validité) et le niveau interactionnel		Perspective sociale sur la récurrence des échanges de justifications	
Ce que ca permet de comprendre en plus	Objectivation de l'accountability dans l'organisation	Implications de l'accountability sur les décisions et actions des individus	Classification des justifications en fonction des critères invoqués	Dynamique du lien entre action et account	Dynamique socio-cognitive de l'acceptation de l'audience	Fonctionnement de la justification en situations de systèmes normatifs concurrents	Dimension politique personnelle des enjeux de justification	Importance de l'image dans l'organisation
Ce à quoi ca ne répond pas	Façon dont les acteurs intègrent et ressentent les demandes d'accountability	Dimension informelle de l'accountability dans l'organisation	Dynamique de la justification, rôle des actions	Anticipation, prise en compte du travail de justification en dehors des interruptions	Sources de la validité et différences inter-contextes	Prise en compte du niveau micro-individuel et du niveau pratique	Intégration des enjeux autres que personnels	Dynamique du maintien du statut social in situ

Tableau 2 : Synthèse de la première partie



SECONDE PARTIE : DISCUSSION A PROPOS DU TRAVAIL DE JUSTIFICATION

Les niveaux traditionnels d'analyse mis en avant par les perspectives centrées sur les accounts (acteur versus groupe versus organisation ; actes versus discours ; changement versus stabilité ; interruption versus continuité, ...) pourraient être dépassés et intégrés conjointement dans une étude du travail de justification dans sa globalité pour ne pas cantonner l'analyse à l'étude des accounts, mais afin d'englober l'ensemble du travail mis en œuvre par les individus lorsqu'ils cherchent à justifier leurs actions et décisions controversées dans l'organisation.

La justification conceptualisée en tant que travail met en lumière des enjeux prospectifs : les acteurs réalisent un travail de projection du présent pour imaginer ce qu'il risque d'arriver dans un futur proche ou lointain, en fonction du maintien ou de l'évolution de la situation présente. Ainsi explorée, la justification permet de mieux comprendre les vecteurs de l'agence d'un présent qui constitue le locus temporel de l'agence des acteurs (Emirbayer & Mische (1998 ; Hernes, 2014), susceptible de leur permettre de revoir le passé en le réalignant avec leur compréhension des préoccupations présentes changeantes ou leur futur nouvellement imaginé.

Ce travail de justification constitue un des moyens pour les acteurs de partager le socle sémantique supportant l'action collective. L'acteur qui justifie ses actions rend vibrantes certaines dimensions du passé du présent et du futur à travers les connections que l'interprétation véhiculée met en avant dans le présent (par exemple en justifiant un dépassement de budget par la nécessité d'investir pour, dans le futur, pouvoir innover et devenir le leader d'un marché, le passé sera évoqué de manière sélective et ce seront les actes qui peuvent revêtir une dimension pouvant être présentée comme innovante qui seront mis en avant dans la justification).

Ainsi appréhendée la justification produit la stabilisation d'une interprétation partagée à travers deux mouvements opposés. D'abord de façon centripète la justification convoque dans le présent des interprétations issues de ses « confins », c'est-à-dire du passé et du futur. Ensuite, une fois stabilisée, la justification va irradier en retour, de façon centrifuge, du présent vers les interprétations retenues du passé (historicités) et du futur (potentialités).



2.1 IMPLICATION ONTOLOGIQUES : TRAVAIL DE JUSTIFICATION ET CONNEXION

La justification consiste en la connexion de sous-éléments hétérogènes (l'acte controversé, le critère de validité, ...). L'interprétation proposée de l'acte controversé est une facette précise extraite au sein d'un événement passé plus large composée de constellations d'actions et d'artefacts (par exemple, le fait pour un département de ne pas avoir terminé son projet phare dans les temps est présenté comme la conséquence naturelle de l'utilisation de méthodologies inédites qui prennent plus de temps. Ce retard aurait pu aussi être présenté comme découlant de l'incapacité de l'équipe dirigeante à manager efficacement la structure, mais cette interprétation aurait probablement été moins désirable).

Le critère de validité est lui aussi en lien avec un ensemble de visions concurrentes du futur plus ou moins désirables, articulées autour de systèmes normatifs en compétition, pour lesquelles les différents critères de validité jouent des rôles de « proxys » (par exemple, invoquer dans un lab d'innovation l'utilisation de méthodologies innovantes inscrit par la même la structure dans l'écosystème des start-ups, du *maker movement*, ce qui suppose un futur stratégique désirable, avec la mise en œuvre prochaine d'innovations disruptives).

Les actions correctives mises en œuvre pour accompagner une justification sont elles aussi complexes, multi déterminées, équivoques et ré-orientables : leur interprétation est un élément parmi un sous-système plus large de potentialités (par exemple, l'équipe de direction « donne à voir » certaines de ses actions, elle les met en scène, leur greffe une signification : « *nous allons passer moins de temps à travailler sur la veille concurrentielle, donc la charge libérée permettra de sortir plus de projets plus vite ! Nous n'aurons donc plus de retard sur la livraison de nos projets* »).

Réponse QR5-1 : La justification partagée par l'acteur est finalement une interprétation complexe, une configuration stabilisée composée d'éléments signifiants qu'elle articule, et qui prennent du sens les uns par rapport aux autres. Son caractère « plausible, acceptable et cohérent » passe par le respect de la « grammaire » de cette structure complexe. Cependant, lorsque la justification « account » est verbalisée à l'audience, elle apparaît comme simple et réifiée. Cette



dernière apparait « prête-à-penser », et il est ainsi particulièrement difficile pour l'audience de la remettre en cause.

2.2 IMPLICATIONS EPISTEMIQUES : ELASTICITE ET STABILITE

Deux principales conséquences découlent de la structure complexe de la justification et des éléments hétérogènes qu'elle connecte, présentés dans les sous-chapitres précédents : élasticité et stabilité. La combinaison de ces facteurs fait de la justification un processus d'*organizing*, en construisant de façon continue un socle sémantique partagé qui facilite et confirme l'éclosion de l'action organisationnelle.

Elasticité

La structure complexe de la justification et la multitude de ses ramifications font qu'il est finalement relativement aisé (au sens de « techniquement » facile) pour un acteur organisationnel de trouver les éléments nécessaires à la construction d'une justification (Hsee 1995 ;1996). En effet, on observe une latitude dans :

- l'extraction d'une interprétation qu'il s'agit d'exonérer parmi plusieurs ;
- le choix parmi de multiples critères de validités disponibles ;
- la sélection d'une facette particulière des objectifs futurs.

L'acteur qui se justifie bénéficie ainsi d'une flexibilité importante en vue d'être en mesure de proposer au moins une justification lors d'une demande d'accountability, enjeu central dans l'organisation. Il est ainsi intéressant de constater que la complexité des situations écologiques organisationnelles, si elle peut à première vue apparaître difficile et comme imposant de si nombreuses injonctions, indicateurs, normes et procédures aux acteurs qu'il paraît presque impossible de tous les satisfaire, peut à l'inverse devenir un vivier particulièrement fertile de justifications, un réservoir presque inépuisable de critères de validité.

Stabilité :

Les justifications peuvent être difficiles à remettre en cause pour l'audience.

D'abord parce que le « jeu » de la justification dans l'organisation est supposément joué autour de règles naïves. Le système de rendu de compte tout entier (les outils, les règles, les normes, ...) sont centrés sur l'accout, sur la justification verbalisée, discrète et finalisée, unidimensionnelle.



Si analyser et comprendre la complexité du travail justification implique un cadre d'analyse large et processuel, sa vérité organisationnelle demeure aux yeux des acteurs substantive. Cet écart entre, d'un côté, l'intensité la complexité et les enjeux du travail continu de justification des acteurs, et, de l'autre côté, la prétendue candeur et simplicité de son évaluation, tend à favoriser « l'efficacité » des justifications dans l'organisation. En mettant en jeu des éléments issus de plans hétérogènes, la justification tend à créer des décalages entre acteurs et audiences, et donc à rendre les interprétations mises en avant plus difficiles à remettre en question.

Ensuite, la justification peut être particulièrement difficile à remettre en cause pour l'audience à cause de raisons qualifiables de cognitives et de sociales. Premièrement, à cause de la complexité de leur structure, il est difficile de remettre en cause les justifications dans la mesure où cela implique de remettre en question une interprétation finalisée, « prête-à-penser » (Langer, Blank & Chanowitz, 1978). Refuser la justification implique donc pour l'audience une vigilance épistémique très forte, et un travail cognitif coûteux de déconstruction et de réévaluation des caractéristiques de plausibilité d'acceptabilité et de cohérence de chacun des éléments qui sont connectés par le hub que constitue la justification. D'autre part, la remise en question d'une justification n'est pas un acte anodin sur le plan social, et de nombreux « facteurs de suppression » (Tost, 2011 ; Bitekhine & Haack, 2015) peuvent inciter l'audience à ne pas refuser une justification, même lorsqu'elle n'est pas convaincue de sa validité. En plus d'une paresse cognitive, les différents facteurs de suppression peuvent ainsi engendrer une paresse sociale.

Réponse QR5-2 : La combinaison des caractéristiques de flexibilité et de stabilité fait du travail de justification un processus d'*organizing* central. On peut en effet considérer que le fait qu'il soit relativement aisé de trouver une justification puisse diminuer les « barrières à l'action », et ainsi multiplier les actes à controverse potentielles dans l'organisation en diminuant le risque qui leur est associé pour celui qui agit. Cependant, une fois justifiés, ces actes à controverses potentielles seront plus difficilement remis en cause de par la structure stabilisée des justifications qui les expliquent et le coût social de leur remise en question : une action justifiée devient plus difficile à stopper, et ceci même si elle s'avère indésirable.



2.3 IMPLICATIONS MANAGERIALES

En extrapolant à partir du chapitre précédent sur le travail de justification et ses effets supposés dans l'organisation, il convient de s'interroger sur le fait que grâce à leur maîtrise du processus de justification des acteurs de l'organisation paraissent en mesure de raconter à leurs audiences à peu près n'importe quoi à propos d'à peu près n'importe lesquelles de leurs actions, sans vraiment en être inquiétés.

Dans cette acception radicale, presque cynique, de l'acteur en tant que politicien intuitif, les supérieurs hiérarchiques apparaissent à la merci de leurs subordonnés, bien incapables de remettre en cause la plupart des actions justifiées. Plus que de voir leur justification refusée, le principal risque pour les acteurs serait d'ainsi recourir de façon trop libre à la justification et de se retrouver pris à leur propre jeu, prisonniers de leurs « lignes de justifications » passées et empêtrés dans les interprétations partagées en amont aux audiences. Si une telle conclusion peut paraître extrême, elle met en lumière la nécessité de s'interroger sur la capacité d'acteurs dénués de pouvoir hiérarchique à imposer les interprétations désirables pour eux, et ce faisant de se dépêtrer de la plupart des situations de controverse potentielle, voire même d'influencer le comportement organisationnel tout entier à travers l'affaiblissement général des processus épistémiques.

Il convient aussi de mener une réflexion en profondeur sur les enjeux de l'évaluateur, c'est-à-dire le membre de l'audience qui doit juger, décoder, agir et décider en naviguant dans les systèmes de justifications, les engrammes. Que doit-il accepter et que doit-il refuser ? Comment gérer le flux des justifications qui lui arrive en provenance de ses subordonnés ? Est-il dupe face aux justifications qu'on lui soumet ? Est-ce que seulement sa décision d'acceptation versus refus de la justification compte ? Quelles sont les contraintes et demandes des parties prenantes, et leur rôle sur les justifications de l'acteur, de son manager, du directeur, ou des actionnaires ? La focale d'analyse de cet article n'est pas directement dirigée vers l'audience, mais des études complémentaires pourraient permettre d'approfondir le rôle de cette dernière et de sa vigilance épistémique.

Au niveau organisationnel, cette « aptitude à la justification » a des conséquences ambivalentes : est-elle finalement fondamentalement désirable ou bien toxique ? Les échanges de justifications permettent à de nombreuses décisions qui « devraient » être controversées d'être



finale­ment accep­tées, et de devenir les supports de mauvai­ses déci­sions en affai­blis­sant les processus épisté­miques de l'organi­sa­tion. Mais les comités et interactions mis en place pour organi­ser le jeu de la justi­fication dans l'entre­prise per­mettent la syn­chro­ni­sa­tion collec­tive et le partage d'inter­pré­tations. De plus l'action organi­sa­tion­nelle, même subopti­male, a des aspects vertueux qui lui per­mettent d'alimen­ter les processus de construc­tion de sens (Weick, 1995).

Secondement, l'injonction organi­sa­tion­nelle à devoir produire des justi­fications incite aux mensonges, aux secrets, et à la rationali­sa­tion à posteriori. En effet, le fait de devoir toujours être en mesure de fournir des accounts aux audi­ences pertinentes constitue une caracté­ristique centrale de la vie socio-organi­sa­tion­nelle. En ce sens, la produc­tion de justi­fications est une forme de ce que Cabantous & Gond (2011) appellent une « conven­tion », c'est-à-dire une norme qui guide à la fois les actions et les déci­sions des individus. Cet aspect normatif de la capacité à fournir un account est suscep­tible d'inciter les acteurs à donner un account faux (ou qui n'a aucun sens) simple­ment afin d'être en mesure de fournir quelque chose. C'est égale­ment un des résultats qui émanent des travaux de Langer & al (1978) où l'on constate que le fait de fournir une justi­fication placé­bique suffit à l'accep­tation de certaines requêtes là où l'absence de justi­fication entraîne le refus.

Réponse QR5-3 : En synthèse, les implications managé­riales et organi­sa­tion­nelles du travail de justi­fication sont ambiva­lentes. En effet, l'omniprésence des enjeux des justi­fication dans les organi­sa­tions modernes font que les individus sont incités à fournir des justi­fications, quitte à mentir ou à dissimuler. Cependant, ces mêmes enjeux assurent aussi la syn­chro­ni­sa­tion entre acteurs et audi­ences, et la cohérence dans le partage collec­tif d'inter­pré­tations, ce qui a des propriétés vertueuses pour l'action collec­tive.

2.4 PISTES POUR DE FUTURES RECHERCHES

Les pistes ouvertes par une explora­tion de l'ensem­ble du travail de justi­fication réalisé par les individus dans l'entre­prise sont nombreuses. Nous mentionnerons ci-après, de façon non exhaustive, quelques horizons théori­ques qui peuvent être explorés grâce à l'étude de l'ensem­ble du travail de justi­fication.

Méthodologies compré­hensives centrées sur les managers en milieu naturel



Les niveaux traditionnels d'analyse mis en avant par les perspectives substantives traditionnels (acteur versus groupe versus organisation ; actes versus discours ; changement versus stabilité ; justification versus continuité, ...) peuvent être dépassés et intégrés pour ne pas cantonner l'analyse à une seule de ces dimensions. L'étude du travail de justification n'oppose pas les actes au discours, mais les intègre et met au premier plan leur entrelacement dynamique et la façon dont l'un permet ce que l'autre confirme. Des approches méthodologiques compréhensives et longitudinales pourraient permettre de s'affranchir de nombre de ces dichotomies, en adoptant des designs de type *shadowing* (Théron, 2020).

Justification et légitimité organisationnelle en tant que processus social

Une approche émergente de la légitimité (Bitektine & Haack, 2015) considère cette dernière non plus comme une ressource de l'organisation, mais comme un flux qui doit être maintenu. Si ces travaux se concentrent sur le processus de jugement des évaluateurs, une approche processuelle de la justification est en mesure d'apporter des éclairages complémentaires, notamment en intégrant plus directement le rôle de l'évalué qui recherche la légitimité.

Justification et acte de communication

Les travaux sur la communication en tant que processus constitutif de l'organisation (e.g., Putnam & Nicotera, 2008) envisagent le concept d'acte de discours comme élément central de leur cadre théorique. Le travail de justification, de par ses fonctions de partage d'un socle sémantique supportant l'action organisationnelle, peut contribuer à cette perspective en intégrant une dimension pratique souvent délaissée.

REFERENCES

- Austin, J. L. (1961). *Philosophical Papers*. OUP Oxford, 123-152.
- Basaure, M. (2011). In the epicenter of politics: Axel Honneth's theory of the struggles for recognition and Luc Boltanski and Laurent Thévenot's moral and political sociology. *European Journal of Social Theory*, 14(3), 263-281.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Marcombo.
- Benoit, W. L. (2014). *Accounts, excuses, and apologies: Image repair theory and research*. SUNY Press.



- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49-75.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris, Gallimard.
- Cabantous, L., & Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's éternel retour. *Organization science*, 22(3), 573-586.
- Cloutier, C., Gond, J. P., & Leca, B. (2017). Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations: An Introduction to the Volume. In *Justification, Evaluation and Critique in the Study of Organizations: Contributions from French Pragmatist Sociology* (pp. 3-29). Emerald Publishing Limited.
- Creed, W. D., Scully, M. A., & Austin, J. R. (2002). Clothes make the person? The tailoring of legitimating accounts and the social construction of identity. *Organization Science*, 13(5), 475-496.
- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency?. *American journal of sociology*, 103(4), 962-1023.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (1998). Toward a theory of accountability in organizations and human resources management. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 16, pp. 1–50). Greenwich, CT: JAI Press.
- Frink, D. D., & Klimoski, R. J. (2004). Advancing accountability theory and practice: Introduction to the human resource management review special edition. *Human Resource Management Review*, 14(1), 1–17.
- Frink, D. D., Hall, A. T., Perryman, A. A., Ranft, A. L., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., & Royle, M. T. (2008). A meso-level theory of accountability in organizations. In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 27, pp. 177–245). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Ltd.
- Girin, J. (1995). Les agencements organisationnels. *Des savoirs en action*, 233-279.
- Godechot, O. (2006). Hold-up en finance. *Revue française de sociologie*, 47(2), 341-371.
- Goffman, E. (1967). On face-work. *Interaction ritual*, 5-45.
- 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., Leca, B., & Cloutier, C. (2015). An “economies of worth” perspective on strategy as practice: Justification, valuation and critique in the practice of strategy. *The Cambridge handbook of strategy as practice*, 200-219.
- Griesbach, D., & Grand, S. (2013). Managing as transcending: An ethnography. *Scandinavian Journal of Management*, 29(1), 63–77.
- Hall, A. T., & Ferris, G. R. (2011). Accountability and extra-role behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 23, 131–144.



Hall, A. T., Blass, F. R., Ferris, G. R., & Massengale, R. (2004). Leader reputation and accountability: Implications for dysfunctional leader behavior. *Leadership Quarterly*, 15, 515–536.

Hall, A. T., Ferris, G. R., Bowen, M. G., & Fitzgibbons, D. E. (2007). Accountability as a perceptual lens for framing management education. *Business Horizons*, 50, 405–413.

Hall, A. T., Frink, D. D., & Buckley, M. R. (2017). An accountability account: A review and synthesis of the theoretical and empirical research on felt accountability. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 204-224.

Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. OUP Oxford.

Hoskin, K. (1996). The 'awful idea of accountability': inscribing people into the measurement of objects. *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*, 265.

Hsee, C. (1996). Elastic Justification : How Unjustifiable Factors Influence Judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 66(1), 122–129.

Hsee, C. K. (1995). Elastic justification: How tempting but task-irrelevant factors influence decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), 330-337.

Kaplan, S., & Orlikowski, W. J. (2012). Temporal work in strategy making. *Organization Science*, 24(4), 965-995.

Langer, E. J., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of "placebic" information in interpersonal interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(6), 635–642.

Leca, B., & Naccache, P. (2008). Book Review:Le Nouvel Esprit du Capitalisme': Some Reflections from France: The New Spirit of Capitalism by Luc Boltanski and Ève Chiapello. *Organization*, 15(4), 614-620.

Lerner, J. S., & Tetlock, P. E. (1999). Accounting for the Effects of Accountability. *Psychological Bulletin*, 125(2), 255–275.

Mead, G. H. (1934). *Mind, self and society* (Vol. 111). University of Chicago Press.: Chicago.

Mercier, H., & Sperber, D. (2011). Why do humans reason? Arguments for an argumentative theory. *Behavioral and brain sciences*, 34(2), 57-74.

Mercier, H., & Sperber, D. (2017). *The enigma of reason*. Harvard University Press.

Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 918-938.

Munro, R. (1996). *Alignments and identity-work: the study of accounts and accountability. Accountability: Power, Ethos and the Technologies of Managing*. London: Thomson International.

Orbuch, T. L. (1997). People's Accounts Count : The Sociology of Accounts. *Annual Review of Sociology*, 23, 455–478.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2008). *Building theories of organization: The constitutive role of communication*. Routledge.



- Roberts, J. (1991). The possibilities of accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 16(4), 355-368.
- Roberts, J. (1996). From discipline to dialogue: individualizing and socializing forms of accountability. *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*, 40-61.
- Roberts, J. (2009). No one is perfect: The limits of transparency and an ethic for 'intelligent' accountability. *Accounting, Organizations and Society*, 34(8), 957-970.
- Royle, M. T. (2013). Embeddedness: The nexus of learned needs, conscientiousness, and informal accountability for others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 6, 15-41.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective : Its constituents , limitations , and opportunities for further development Sensemaking and Organizing : Exploring the Links. *Journal of Organizational Behavior*.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J., Murphy, R., & Doherty, K. (1994). The triangle model of responsibility. *Psychological Review*, 101, 632-652.
- Scott, M. B., & Lyman, S. M. (1968). Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), 46-62.
- Sillince, J., & Mueller, F. (2007). Switching strategic perspective: The reframing of accounts of responsibility. *Organization Studies*, 28(2), 155-176.
- Sitkin, S. B., & Bies, R. J. (1993). Social accounts in conflict situations: Using explanations to manage conflict. *Human Relations*, (46), 349-370.
- Stenning, P. C. (Ed.). (1995). *Accountability for criminal justice: Selected essays*. University of Toronto Press.
- Tedeschi, J. T., & Reiss, M. (1981). *Verbal strategies in impression management. The psychology of ordinary explanations of social behavior*, 271, 309.
- Théron, C. (2020). Enhancing In Situ Observation with the SCI Design (Shadowing-Conversations-Interview to the Double) to Capture the Cognitive Underpinnings of Action. *M@ n@ gement*, 23(3), 28-44.
- Tost, L. P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Vol. 3. Sage.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421.
- Willmott, H. (1996). Thinking accountability: accounting for the disciplined production of self. *Accountability: Power, ethos and the technologies of managing*, 23-39.
- Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Aime, F. (2012). Personal reputation in organizations: Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 156-180.