

UNIVERSITE DE DROIT, D'ECONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX MARSEILLE
UNIVERSITE PAUL CEZANNE
INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES

*CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHE
SUR LES ORGANISATIONS ET LA GESTION*

COMMENT GERER LES RAISONS MULTIPLES ?
LA LEGITIMATION DE L'ORGANISATION EN QUESTION*

*Marie-Laure BUISSON***

W.P. n° 731

Juillet 2005

** Cet article a fait l'objet d'une communication lors du 2^{ème} colloque « Raison(s) et Décision », dans le cadre du cycle Philosophie et Management, IAE de Lille, 14 juin 2005*

*** Etudiante en Doctorat de Sciences de Gestion, Allocataire de recherche, rattachée au CEROG-IAE d'Aix-en-Provence, Université Paul Cézanne Aix-Marseille III, Le Clos Guiot, Puyricard, BP 30063 13089 Aix-en-Provence Cedex 2*

Toute reproduction interdite

L'institut n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans ces publications : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Institut d'Administration des Entreprises, Clos Guiot, Puyricard, BP 30063
13089 Aix-en-Provence Cedex 2, France
Tel. : 04 42 28 08 08.- Fax : 04 42 28 08 00

COMMENT GÉRER LES RAISONS MULTIPLES ? LA LÉGITIMATION DE L'ORGANISATION EN QUESTION

Résumé :

Face à l'élargissement de leur champ de responsabilité, les entreprises doivent trouver de nouveaux outils de gestion, leur permettant de coupler les exigences parfois contradictoires qui leur sont imposées par des parties prenantes multiples et diversifiées. Dans ce cadre, le concept de légitimité organisationnelle permet d'envisager sous un angle novateur la conciliation possible entre le respect de contraintes liées à la responsabilité de l'entreprise et le maintien d'une performance toujours optimale.

L'objectif de cet article est de montrer qu'une approche par la légitimité organisationnelle permet de dresser un état des lieux des valeurs, intérêts, mais aussi du pouvoir politique de chaque partie prenante de l'entreprise, donc d'avoir une vision claire des leviers potentiellement activables pour gérer la multiplicité des raisons.

Mots clés :

Légitimité, théorie néo-institutionnelle, gestion des parties prenantes, identité.

Abstract :

Confronted with the widening of their field of responsibility, firms have to find some new management tools that will enable them to cope with the contradictory requirements which are imposed upon them by multiple and diversified stakeholders. Thereby, the concept of organizational legitimacy allows us to consider, under an innovative view, how to maintain an optimal performance while at the same time respecting responsibility constraints.

The aim of this article is to show that an approach through organizational legitimacy makes it possible to draw up an inventory of the values, interests, and also political power of each stakeholder and thus to have a clear vision of the tools available to manage the diverse actors involved.

Key words :

Legitimacy, neoinstitutionalism, stakeholder management, identity.

Intégrées dans un environnement dont elles dépendent, les entreprises doivent sans cesse s'y adapter pour conserver un accès aux ressources et donc survivre. Cet environnement présente trois caractéristiques majeures. D'une part, il est composé de parties prenantes multiples, aux attentes parfois conflictuelles. D'autre part, l'entreprise a acquis une visibilité importante dans son environnement, du fait notamment de l'avènement du journalisme d'investigation, et du développement d'agences réglementant les activités des entreprises. La puissance désormais acquise par les médias a ainsi mis en exergue l'importance de la gestion de la légitimité organisationnelle : les pollutions de l'environnement, les manipulations financières, les comportements discriminatoires, finissent presque toujours par être démasqués et mis sur le devant de la scène. Enfin, les travaux récents sur l'éthique, la responsabilité sociale ou encore le développement durable, reflétant l'évolution de notre culture, suggèrent que les entreprises se doivent d'exercer leurs activités dans le souci d'un certain nombre de règles à connotation morale. Se positionner dans son environnement, c'est donc satisfaire, au moins de manière symbolique, aux attentes très diversifiées de multiples parties prenantes, avec comme objectif l'acquisition d'une ressource essentielle : la légitimité.

L'entreprise se cherche donc une identité, qui lui permettrait de séduire ses audiences internes et externes. L'objectif de cet article est montrer qu'une approche par la légitimité organisationnelle permet de dresser un état des lieux des valeurs, intérêts, et pouvoir de chaque partie prenante de l'entreprise, donc d'avoir une vision claire des leviers potentiellement activables pour gérer la multiplicité des raisons. Nous verrons dans une première partie que l'entreprise évolue dans un environnement complexe, à la fois fragmenté et empreint de préoccupations d'ordre moral, qui sont *a priori* difficilement compatibles avec le monde des affaires. Ensuite, nous observerons les apports de la théorie néo-institutionnelle, qui considère que l'organisation est soumise à des contraintes sociales et culturelles prégnantes, qui la conduisent à une adaptation au moins symbolique à son environnement. Nous éclaircirons alors le concept de légitimité organisationnelle, ressource qui semble essentielle à la survie de l'entreprise. Enfin, nous montrerons que la réconciliation des raisons peut passer par l'observation du processus de légitimation de l'entreprise par ses parties prenantes.

1. LES ENTREPRISES FACE A LA COMPLEXITE DE LEUR ENVIRONNEMENT

Sous l'effet des évolutions culturelles progressives, l'environnement des entreprises s'est complexifié. Le champ de la responsabilité des organisations s'est élargi, à la fois en terme de type de responsabilité (moralisation de l'environnement), de son spectre temporel (développement durable), et enfin en termes d'interlocuteurs envers lesquels il convient de démontrer sa bonne foi.

1.1. Un environnement empreint de moralité

Que ce soit en entreprise ou dans nos comportements quotidiens, nous assistons à une résurgence des questions morales. La culture post-moraliste, telle que qualifiée par le sociologue Lipovetsky (1992), veut que le sens des responsabilités nous anime, poussant aux oubliettes un sens du devoir autrefois très en vogue, mais ayant perdu de son panache. Désormais, il n'est plus question de se sacrifier pour nos idéaux. L'accomplissement de son devoir à tout prix est tombé en désuétude face aux coûts personnels qu'il imposait aux individus. Ceux-ci opèrent à présent un calcul, entre leurs valeurs et intérêts personnels et les contraintes de la vie sociale. Il semblerait cependant que les préoccupations d'ordre collectif prennent le pas sur l'individualisme caractéristique de la société moderne. Lipovetsky (1992) qualifie ce nouveau mouvement, guidé par le sens de la responsabilité, d'« éthique individualiste du compromis ». S'inscrivant dans la continuité de la culture individualiste en ne prescrivant pas l'oubli de soi, ce courant légitime toutefois de nouvelles obligations collectives. Désormais, les personnes individuelles trient leurs déchets, tandis que les entreprises, dont la réputation fut entachée par certaines affaires telles Enron ou l'Erika, intègrent le mécénat ou la protection de l'environnement dans leur stratégie.

Ces nouvelles obligations collectives qui incombent à la fois aux individus et aux entreprises, trouvent une place de choix dans les médias, qui soutiennent l'importance de considérer la portée de nos actes à moyen et long terme, et vont même jusqu'à participer au mouvement en diffusant des émissions caritatives en tous genres. Les médias ont, de par leur niveau d'audience, un impact non négligeable sur nos comportements et ceux des organisations : « en quelque quarante ans, les médias ont acquis, en particulier par le biais de l'hégémonie culturelle de la télévision, un rôle et un pouvoir exceptionnels, ils tendent à s'imposer comme pouvoir autonome capable de modifier notablement tant la vie politique qu'économique, culturelle que morale » (Lipovetsky, 1992, p.241). Il en résulte que l'opinion publique exige

de plus en plus de transparence notamment sur les activités des entreprises, souvent stigmatisées pour leur légèreté face aux préoccupations sociales et environnementales. L'entreprise développe ainsi des outils d'information et de communication pour se faire accepter par son environnement. « Le développement des dépenses de relations publiques faites par les entreprises témoigne de l'importance prise par les éléments de l'environnement, autres que le marché. L'affaire des relations publiques est bien sûr de vendre l'entreprise et non le produit (...) et plus peut-être qu'aucun autre facteur, le futur de l'entreprise privée dépend de la façon dont elle peut être légitimée dans l'esprit du grand public », (Boulding, 1965, cité par Laufer et Burlaud, 1980, p.12). La société actuelle valorisant les comportements socialement responsables, il semble alors judicieux pour les organisations d'intégrer des principes à connotation morale à leur fonctionnement. L'adoption de principes éthiques dans les entreprises répond à cette nécessité d'être – ou de paraître – responsable. Désormais, il ne suffit plus de répondre ponctuellement aux événements mettant en cause la légitimité de l'organisation, mais il convient d'affirmer un ensemble de principes dotant l'entreprise d'une orientation morale en continu. Le développement doit être durable (Rapport Bruntland, 1987¹), la génération actuelle devant « satisfaire ses besoins sans mettre en péril ceux des générations futures » (Carbonnel et Nilles, 2004, p.114). L'apparition du thème de la responsabilité de l'entreprise, à la fois dans les travaux académiques et dans le fonctionnement concret des entreprises, sont donc la traduction managériale de notre culture individualiste tempérée.

1.2. Un environnement fragmenté

L'environnement dans lequel évolue l'entreprise revêt en outre la particularité d'être fragmenté, dans la mesure où il est composé d'un ensemble de parties prenantes aux attentes, valeurs et intérêts divers. Extension du concept d'actionnaire (stockholders), les stakeholders, ou parties prenantes de l'entreprise, rassemblent « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, 1984, p.46). Clarkson (1995b) précise cette définition, désignant les parties prenantes comme les groupes ou personnes qui ont ou revendiquent une part de propriété, de droits ou intérêts par rapport à l'organisation. Les parties prenantes supportent donc un risque du fait de l'entreprise, et « contribuent à déterminer la performance économique et sociale de l'entreprise » (Attarça,

¹ Commission mondiale sur l'environnement et le développement

1999). L'entreprise se conçoit alors comme un ensemble d'intérêts coopératifs ou divergents (Donaldson et Preston, 1995). Les parties prenantes des organisations sont en général très diversifiées : les « détenteurs d'influence externe (...) créent un champ de forces autour de l'organisation qui peut comprendre les propriétaires, les syndicats et les autres associations d'employés, les fournisseurs, les clients, les partenaires, les concurrents et tous les types de publics que se soit sous une forme gouvernementale ou de groupes d'intérêts particuliers » (Mintzberg, 1990, p.154-155). Au-delà des divergences d'intérêt, les parties prenantes peuvent en outre avoir des valeurs disparates et des croyances conflictuelles sur les structures et comportements appropriés (D'Aunno, Sutton et Price, 1991). L'organisation se trouvant dans l'obligation de gérer la diversité de ses parties prenantes, elle tend à les catégoriser, dans le but de hiérarchiser leurs exigences.

Ainsi, les parties prenantes peuvent-elles être distinguées en fonction de leur caractère primaire (un contrat explicite lie les partenaires, tels les clients ou fournisseurs, à l'entreprise) ou secondaire (certaines parties prenantes sont liées par un contrat implicite, de nature morale, avec l'organisation, telles les associations de riverains) (Carroll, 1979). D'autres typologies existent, et différencient les parties prenantes volontaires et involontaires (Clarkson, 1995a) ou encore stratégiques et morales (Goodpaster, 1993). Par ailleurs, Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent de déterminer le poids de chaque partie prenante sur la base de trois critères : le pouvoir d'influence de la partie prenante, correspondant au degré auquel elle peut, par des moyens coercitifs, utilitaristes ou normatifs, imposer ses désirs à l'organisation ; la légitimité de la relation entre la partie prenante et l'organisation, déterminée et négociée à différents niveaux de l'organisation sociale ; et enfin l'urgence à satisfaire les attentes de la partie prenante, eu égard au temps imparti et à l'importance de la revendication. Ruef et Scott (1998) arguent que celles qui reflètent le plus les considérations prédominantes dans la société, donc « soutenues » par l'environnement institutionnel, vont davantage retenir l'attention des dirigeants. Une autre difficulté liée à la diversité des parties prenantes tient au fait que celles-ci peuvent être externes, mais aussi internes à l'entreprise (Ruef et Scott, 1998 ; Kostova et Zaheer, 1999 ; Glynn et Abzug, 2002), la distinction restant sujette à débat, compte-tenu de l'instabilité des frontières organisationnelles. Notons que les membres internes de l'organisation représentent une source de légitimité à part entière, qu'ils soient cadres, employés, dirigeants, délégués du personnel ou encore membres du conseil d'administration (Stone et Brush, 1996). En effet, leur évaluation de la légitimité de l'organisation peut avoir des conséquences sur leur implication et motivation au travail (Elsbach, 1994), mais aussi sur l'image de l'entreprise renvoyée en externe. Par exemple, une

grève des salariés, correspondant à une perte de légitimité en interne, peut entacher l'image de l'entreprise auprès de ses clients, comme cela est souvent le cas lorsque les cheminots cessent le travail, privant ainsi la population d'un moyen de transport indispensable.

Ainsi reste-t-il délicat, du fait de sa fragmentation, de gérer son environnement, dans lequel « des groupes indépendants et organisations multiples ont des demandes qui sont, au mieux, non coordonnées » (D'Aunno, Sutton et Price, 1991).

2. L'ADAPTATION DE L'ENTREPRISE A SON ENVIRONNEMENT, OU LA NECESSITE DE RESTER LEGITIME

Parmi les théories s'intéressant à la relation entre l'entreprise et son environnement, le courant néo-institutionnaliste paraît riche d'enseignements concernant la quête nécessaire de légitimité par les organisations.

2.1. Une approche néo-institutionnaliste des contraintes environnementales

Le néo-institutionnalisme trouve ses origines en sociologie, avec les travaux de Selznick (1949), qui mit en évidence que le comportement et la structure des organisations dépendent non seulement de contraintes internes, mais aussi de contraintes culturelles et sociales. L'organisation serait donc en partie construite par son environnement. Le niveau d'analyse de la théorie néo-institutionnelle (désormais TNI) est celui des champs organisationnels, qui sont définis par DiMaggio et Powell (1983) comme un ensemble d'organisations qui « agrégées, constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires » (p.148-149). On peut y ajouter les organismes gouvernementaux, les groupements d'intérêt, les associations professionnelles, l'opinion publique, la presse économique, etc. Au sein de son champ organisationnel, l'entreprise est soumise à des contraintes (Powell et DiMaggio, 1991) qui vont cadrer son évolution. Celles-ci sont de nature coercitive (lois et réglementations qui régulent le pays dans lequel évolue l'organisation et qui traduisent les valeurs qui y prédominent), normative (normes professionnelles, mais aussi normes plus implicites liées à la détermination de ce qu'est un comportement approprié, et qui constituent un cadre cognitif contraignant) et mimétique (pressions concurrentielles qui amènent les entreprises à copier les modes de fonctionnement de leurs adversaires les plus rentables). Ainsi, pour se conformer aux normes, règles et valeurs de leur environnement, et rester comparables aux autres

entreprises du marché, les organisations vont-elles devenir isomorphes entre elles et avec cet environnement. Ce phénomène d'homogénéisation se réfère au « processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983, p.149). La diffusion des pratiques peut alors être rapide : de nos jours, on voit mal comment une entreprise polluante pourrait ne pas être certifiée aux normes ISO 14001. Cet isomorphisme peut être effectif ou symbolique, comme le précisent Glynn et Abzug (2002, p.267) : « la ressemblance des attributs symboliques d'une organisation avec ceux d'autres organisations au sein de son champ organisationnel » est parfois suffisante pour créer une image de conformité. Par exemple, le changement du nom de l'entreprise peut permettre à lui seul d'accroître la légitimité. Cet isomorphisme présente un avantage non négligeable pour les entreprises. En effet, il améliore les capacités de survie et minimise le risque de mort organisationnelle (Baum et Oliver, 1991), facilitant l'acquisition de nouvelles ressources (Brown, 1994 ; Glynn et Abzug, 2002) par le signal de conformité qu'il constitue pour les parties prenantes.

La TNI apporte donc une contribution majeure sur la légitimité sociale. Celle-ci doit être considérée comme un « input » à part entière dans le processus de transformation organisationnel (Hatch, 2000) ; et la quête de légitimité guide en partie l'évolution des entreprises. Cependant, l'une des difficultés liées à la gestion de la légitimité sociale est que les entreprises, en s'institutionnalisant, peuvent parfois incorporer des structures et pratiques rationalisées et légitimées en externe, sans pour autant que celles-ci soient en rapport direct avec leur efficacité en interne, c'est-à-dire sans véritable réflexion sur l'identité et les missions de l'organisation. Ce « découplage » (Weick, 1976) volontaire entre structure formelle et activités quotidiennes, est expliqué par Meyer et Rowan (1977, p.341) : « pour maintenir leur conformité cérémonielle, les organisations qui reflètent des règles institutionnelles tendent à éloigner leurs structures formelles des incertitudes liées aux activités techniques en se couplant de façon relâchée, introduisant des espaces entre leurs structures formelles et les activités de travail proprement dites ». Poussé à l'extrême, ce découplage pourrait engendrer des difficultés en interne dans la mesure où les règles, pratiques et outils institutionnalisés, bien qu'assurant la légitimité de l'entreprise, entrent souvent en conflit avec la logique d'efficacité (Meyer et Rowan, 1977). L'adoption de certaines pratiques managériales serait donc parfois irrationnelle, notamment si la pratique n'a aucun lien avec l'activité principale de l'organisation, et ne devient qu'une source de coûts supplémentaires. Les organisations qui pratiquent le couplage relâché doivent alors gérer de

manière adéquate leur image en externe, en laissant transparaître un fonctionnement structuré, « fondé sur les canons de la rationalité définis par l'environnement » (Noël, 2003, p.1729).

Le cadre théorique néo-institutionnel met donc l'accent sur les forces culturelles, cognitives et sociales exercées par l'environnement sur les entreprises, qui conduisent à une homogénéisation des pratiques et structures au sein des champs organisationnels.

2.2. La légitimité, condition nécessaire à la survie des organisations

Approcher le questionnement de la gestion de la diversité des raisons sous l'angle de la légitimité permet d'ouvrir le débat. La légitimité organisationnelle, nécessaire à la survie des organisations, implique la satisfaction au moins symbolique des attentes des parties prenantes, donc une forme de réconciliation entre les acteurs.

2.2.1. Analyse du concept de légitimité organisationnelle

Les définitions de la légitimité sont nombreuses, et relèvent de courants de recherche aussi variés que la philosophie, la sociologie, le droit, les sciences politiques ou encore les sciences de gestion. D'après Rawls (1971), la légitimité institutionnelle concerne la validité et l'autorité d'un système public de règles qui définissent les différentes structures et positions, les droits, les devoirs, les pouvoirs et les immunités qui les accompagnent. Habermas (1978) souligne cependant que la légitimité ne se limite pas au respect des lois émanant des institutions habilitées, mais représente la capacité à invoquer un au-delà du droit qui rend possible le jugement de valeur et la contestation éventuelle des lois. Il différencie donc la légitimité, relevant en partie de la conscience et des valeurs, de la légalité, qui se réfère à la procédure. Weber (1971), dans son analyse des fondements du pouvoir, a observé les formes d'action « qui sont guidées par une croyance dans l'existence d'un ordre légitime », (Ruef et Scott, 1998, p.877). Il met en évidence différentes sources de la légitimité du pouvoir dans les sociétés, qui permettent de comprendre les raisons pour lesquelles les gouvernés acceptent la domination : la légitimité traditionnelle, fondée sur le respect de la coutume et de la tradition ; la légitimité charismatique, qui repose sur la reconnaissance par la société du caractère exceptionnel du leader ; et la légitimité rationnelle-légale, dans laquelle l'autorité s'appuie sur des lois et règles impersonnelles et rationnelles.

Concernant la nature même de la légitimité, Hybels (1995) souligne que cette notion renvoie à une représentation symbolique de l'évaluation collective d'une institution. La légitimité est d'abord un jugement social (Zimmerman et Zeitz, 2002), une validation externe (Stone et Brush, 1996), accordée à l'organisation par ses parties prenantes (Ashforth et Gibbs, 1990) et

qui n'existe finalement que dans l'œil de celui qui l'évalue (Zimmerman et Zeitz, 2002). Ainsi David (1997) souligne-t-il que la légitimité est socialement construite et renvoie aux valeurs et normes dominantes dans la société, ainsi qu'aux pratiques et schémas cognitifs en vigueur (Kondra & Hinings, 1998). Il s'agit donc d'obtenir un consentement des multiples acteurs présents dans l'environnement social de l'organisation. Le système social de l'entreprise, qui désigne « l'environnement dans lequel l'organisation exerce ses activités et auquel elle a besoin de démontrer sa cohérence » (Zimmerman et Zeitz, 2002), doit être clairement établi, et ses caractéristiques en termes de valeurs et intérêts, précisément déterminées. Ainsi, selon la vision institutionnelle, une entreprise est-elle considérée comme légitime si ses moyens et ses fins apparaissent conformes avec les normes sociales, valeurs et attentes de la société (Parsons, 1960 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Ashforth et Gibbs, 1990). Dans cette optique, nous retenons la définition proposée par Suchman (1995, p.574), qui considère la légitimité comme « une perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions ». Cette définition reconnaît la nature sociale, cognitive et évaluative du construit. Notons que la légitimité n'est pas statique, mais résulte d'un processus continu de légitimation (Beaulieu, Roy et Pasquero, 2002). Par conséquent, elle est toujours problématique, dans la mesure où les valeurs et attentes sociales, en plus d'être évolutives, sont souvent contradictoires et difficiles à opérationnaliser (Ashforth et Gibbs, 1990, p.177). Auparavant, EDF ne se souciait pas de l'environnement dans le tracé de ses lignes électriques : sa légitimité était fondée sur la satisfaction de l'intérêt général, certes, mais reposait avant tout sur l'accès pour tous à l'électricité. Désormais, les préoccupations écologiques, ajoutées notamment à la privatisation de l'organisation et au fait que l'électricité s'est démocratisée, ont fait évoluer les piliers sur lesquels se base la légitimité d'EDF.

Par ailleurs, la perspective stratégique ajoute d'autres caractéristiques à la légitimité, qui est considérée comme une ressource à part entière, participant à l'attraction d'autres ressources (Aldrich & Fiol, 1994 ; Zimmerman et Zeitz, 2002) nécessaires à la survie et à la croissance de l'entreprise (capital, technologie, managers, employés compétents, clients, réseaux). Dans le domaine de la finance, la légitimité peut constituer un signal adressé aux investisseurs (Zimmerman et Zeitz, 2002). Les parties prenantes peuvent donc « lire » l'entreprise par ses positions publiques (management des impressions et des signaux), et les entreprises utilisent ces moyens pour influencer les parties prenantes.

La légitimité est donc à la fois une ressource nécessaire aux entreprises, mais surtout un statut conféré et contrôlé par les parties prenantes. Elle est dans tous les cas vitale pour l'organisation (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Kostova et Zaheer, 1999).

2.2.2. Les dimensions de la légitimité

La légitimité est un concept qui comporte plusieurs facettes, et même si les catégorisations proposées dans la littérature en gestion sont nombreuses, elles découlent toutes, de près ou de loin, des types de pressions exercées par l'environnement institutionnel mis en évidence par DiMaggio et Powell (1983).

La plus usitée est celle développée par Scott (1995), qui décompose la légitimité en trois catégories : normative, réglementaire et cognitive. La dimension réglementaire des institutions met l'accent sur « les processus régulateurs explicites : activités de détermination des règles, de contrôle, de sanction », (Scott, 1995, p.51-52). Elle renvoie aux structures formelles de contrôle et de réglementation, aux lois et mécanismes coercitifs qui permettent d'assurer l'ordre et la stabilité dans l'environnement en question. Les organisations doivent respecter ces lois et obligations explicites pour être légitimes ; si elles ne les respectent pas, elles seront sanctionnées, comme dans les cas de corruption. Ensuite, la légitimité cognitive trouve ses fondements théoriques dans le domaine de la psychologie sociale (Berger et Luckmann, 1967), ainsi que chez les cognitivistes du courant institutionnel (Meyer et Rowan, 1977). L'organisation doit se conformer aux compréhensions culturelles tacites partagées dans son environnement. Celles-ci sont exprimées par des mots, signes et gestuelles symboliques, rites (Thomason, 2004), qui fournissent des explications plausibles sur les comportements des institutions et spécifient « quels types d'acteurs peuvent exister, quelles caractéristiques formelles ils doivent posséder, quelles procédures ils peuvent suivre et quelles significations sont associées à leurs actions » (Ruef et Scott, 1998, p.879). Ainsi, comme le souligne Scott, dans le système social dans lequel ils vivent, les acteurs apprennent à la fois qui ils sont (leur identité), mais aussi ce qu'on attend d'eux (leurs rôles). Enfin, l'élément normatif, introduit par Weber (1971), concerne « les rôles normatifs qui introduisent une dimension prescriptive, évaluative et obligatoire dans la vie sociale » (Scott, 1995, p.54), qui reposent à la fois sur des systèmes de valeurs et des normes. Par exemple, les entreprises polluantes assurent leur légitimité normative en étant normalisées ISO 14001, et vont parfois au-delà en respectant des normes de comportement plus implicites, qui se traduisent par le développement de programmes pro-actifs de préservation de l'environnement. Le pilier normatif de l'environnement institutionnel va donc au-delà des structures cognitives et des

réglementations formelles, touchant aux valeurs sociales. Une source de la légitimité normative provient des approbations, ces « opinions favorables données par une organisation au sujet d'une autre, qui constituent un vote de confiance dans l'organisation » (Zimmerman et Zeitz, 2002, p.419), et qui sont visibles notamment dans la presse. Il ressort donc de cette typologie que les aspects cognitifs et normatifs de la légitimité découlent de « processus d'éducation et de socialisation », (Kostova et Zaheer, 1999, p.69), et sont empreints de tacite. A l'inverse, les éléments régulateurs de la légitimité sont influencés par les gouvernements, et sont davantage formalisés.

Notons que Suchman (1995) propose une autre catégorisation, elle aussi très proche de la typologie précédente, mais qui introduit plus clairement les phénomènes d'agence dans la détermination de la légitimité. Ainsi fait-il référence à la légitimité pragmatique, intégrant par la même des éléments de calcul et d'intérêt personnel qui faisaient défaut aux autres typologies. Il considère en effet que la poursuite d'intérêts privés fait partie intégrante de la légitimité des organisations.

La définition de la légitimité organisationnelle met donc clairement en évidence des composantes tenant à la fois aux valeurs et intérêts individuels et collectifs des audiences de l'entreprise. Sa gestion est complexe, et renvoie à l'appréhension de la diversité des raisons.

3. LA LEGITIMATION DE L'ENTREPRISE PAR SES PARTIES PRENANTES : VERS UNE RECONCILIATION DES RAISONS

Stone et Brush (1996) soulignent que tout manager est confronté à un dilemme : miser sur l'imprécision quant aux objectifs de l'entreprise pour éviter les confrontations et susciter l'adhésion de la majorité des intérêts en présence, ou démontrer la formalisation de ses pratiques managériales pour maintenir sa légitimité. Ces deux modes de gestion stratégique de l'information, malgré leur apparente opposition, renvoient toutes deux au même processus, celui de la légitimation de l'organisation par ses audiences, aussi diverses soient-elles. Gérer sa légitimité, c'est tenter de réconcilier ses parties prenantes internes et externes, de satisfaire leurs intérêts et valeurs par des manœuvres symboliques ou effectives. En effet, comme l'ont souligné Oliver (1991), Elsbach et Sutton (1992) ou encore Suchman (1995), les organisations ne sont pas de simples destinataires passifs dans les processus de légitimation, mais travaillent activement pour influencer et manipuler les évaluations des parties prenantes, même si ce pouvoir reste limité. Se placer au niveau de ces parties prenantes dans l'étude de la

légitimation permet alors de mieux cerner les revendications et modes de fonctionnement de chacun, et ouvre la voie à une réconciliation entre les différents acteurs.

D'un point de vue théorique comme empirique, le processus de légitimation reste une « boîte noire » (Zucker, 1991), dans la mesure où les recherches, principalement celles s'inscrivant dans le cadre néo-institutionnel, se sont davantage intéressées aux effets du processus qu'au processus lui-même (Phillips, Lawrence et Hardy, 2004). La légitimation correspond au « processus par lequel une organisation justifie à un système (...) son droit d'exister, c'est-à-dire de continuer à importer, transformer et exporter de l'énergie, des matériaux et de l'information », (Maurer, 1971, p.361). La légitimation est synonyme d'acceptation morale (Kelman, 2001), dans la mesure où elle correspond à un processus de re-catégorisation d'une action, d'une organisation, de sorte que ce qui était auparavant illégitime devient désormais légitime. La légitimation peut alors être appréhendée comme un processus continu de redéfinition de la légitimité, qui comprend plusieurs facettes.

3.1. La légitimation, un processus symbolique

« Le succès des organisations dépend de leur habileté à maîtriser non seulement leurs activités techniques, mais aussi le défi symbolique de créer et maintenir leur légitimité ». (Adler et Kwon, 2002, p.33). La légitimation peut en effet être maintenue grâce à des outils de gestion symbolique. Dans son étude des processus politiques et sociaux au sein d'une entreprise de confiserie où de nouveaux produits sont en passe d'être lancés, Brown (1994) montre que l'utilisation d'actes et de paroles symboliques par la direction permet de manipuler l'interprétation de l'audience, et donc de servir l'intérêt de l'entreprise. Ainsi, des décisions apparemment irrationnelles deviennent compréhensibles lorsqu'elles sont intégrées dans le processus de légitimation de l'organisation. Le management symbolique s'oppose alors à la gestion substantive de l'entreprise (Ashforth et Gibbs, 1990), qui implique des changements réels et matériels dans les objectifs, structures, pratiques et processus organisationnels. A l'inverse, dans le cadre d'un management symbolique, les organisations « font semblant » pour apparaître cohérentes avec les valeurs et attentes sociales, par la transformation du sens de leurs actions (Ashforth et Gibbs, 1990). Ainsi, plus les organisations sont interconnectées et institutionnalisées, plus elles doivent jouer avec les images et symboles.

Cette gestion symbolique, qui permet la légitimation de l'organisation (Elsbach, 1994), passe notamment par le management des impressions (Goffman, 1973). Ce courant de recherche s'intéresse à la gestion de leur légitimité par les individus, l'accent étant mis sur l'étude des

rôles joués, des affiliations sociales exhibées, et des justifications verbales faisant suite à la menace de leur légitimité. Le management des impressions trouve un terrain d'application fertile dans les entreprises. Celles-ci sont souvent dotées d'un porte-parole, en charge de la gestion de la légitimité de l'organisation. Ainsi, alors que la théorie institutionnelle se focalise sur l'utilisation de structures et procédures formelles et rationalisées pour se prémunir d'une éventuelle menace de sa légitimité, le management des impressions se place à un niveau individuel, observant les actes et paroles symboliques des porte-paroles des organisations ayant vu leur légitimité ébranlée.

3.2. La légitimation, un processus cognitif et informationnel

La redéfinition constante de la légitimité de l'organisation s'opère par le biais d'interactions avec l'environnement. L'interactionnisme symbolique (Goffman, 1973) et le courant de la construction sociale de la réalité (Berger et Luckman, 1967) montrent en effet que, dans l'interaction avec leur environnement, les entreprises développent des catégorisations de leurs échanges, permettant l'émergence de croyances collectives (Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002). La légitimation passe alors obligatoirement par la compréhension et le respect de ces représentations collectives, qui sont renforcées par les processus de normalisation et les réglementations mis en place dans chaque environnement, qui permettent la diffusion des prescriptions de la réalité sociale. Les constructivistes institutionnels (DiMaggio et Powell, 1983 ; Zucker, 1991) soulignent par ailleurs que les environnements sociaux sont non seulement des schémas de compréhension établis, mais aussi des lieux dans lesquels des renégociations de sens ont lieu. Les entrepreneurs institutionnels, ces « acteurs qui créent des normes, modèles, scénarios techniques et cognitifs et des schémas comportementaux cohérents avec leur identité et leurs intérêts, et qui les établissent comme des standards et les légitiment aux yeux des autres » (Déjean, Gond et Leca, 2004, p.743), fondent alors de nouvelles normes, et ont un impact conséquent sur le processus d'interprétation de la réalité, donc sur la légitimation.

Par ailleurs, Fiol, Harris et House (1999), observant comment les leaders charismatiques manipulent les croyances de leurs subordonnés pour maintenir leur légitimité, ont souligné l'importance de la communication symbolique. Par le biais de rhétoriques spécifiques, d'un usage fréquent du « nous » opposé au « je », par l'utilisation d'un niveau d'abstraction large qui permet d'accroître l'ambiguïté, les leaders charismatiques réussissent à faire appel à un élan collectif qui les rend crédibles et suscite la confiance. Ils parviennent alors à modifier les normes sociales malgré l'opposition qui existait au départ. Phillips, Lawrence et Hardy (2004)

ont insisté sur l'intérêt, dans l'étude de l'institutionnalisation, de l'analyse des discours tenus par les différents acteurs. En effet, c'est par les processus linguistiques, tels le développement d'un langage particulier, mais aussi d'histoires, de proverbes, de contes communs, que les définitions de la réalité sont constituées et s'institutionnalisent (Neilsen et Rao, 1987). La légitimation implique donc la création d'univers symboliques de compréhension, qui représentent l'environnement dans lequel les membres de l'organisation interagissent.

Ainsi, Kostova et Zaheer (1999), mais aussi Scott et Lane (2000) soulignent-ils l'importance d'une information pertinente et de structures cognitives adéquates dans le processus de légitimation, sans lesquelles l'évaluation de la légitimité peut être biaisée. Des tactiques et stratégies informationnelles peuvent en effet influencer l'évaluation de la légitimité par les parties prenantes. Dans cette optique, Zilber (2002) a observé comment l'idéologie féministe prédominante dans une cellule de crise pour femmes violées en Israël, fut mise à mal suite à des changements sur le nombre, la nature du personnel, et leur vision de la thérapie à adopter. Ainsi, Zilber (2002) met-elle l'accent sur « les interactions entre acteurs, actions et compréhensions », pour comprendre les phénomènes micro-politiques associés aux phénomènes institutionnels, partiellement ignorés dans les premières explorations de la TNI.

3.3. La légitimation, un processus d'influence

La TNI, en se focalisant sur le processus d'institutionnalisation, a longtemps prédit une incapacité des organisations et des individus à influencer sur les processus d'homogénéisation des structures et pratiques. Depuis une quinzaine d'années cependant, les études relevant de ce courant de recherche reconnaissent l'existence de phénomènes d'agence, tant du point de vue des firmes (Oliver, 1991), que des membres de l'organisation (Fligstein, 1997).

Les parties prenantes ont en effet des liens divers avec l'organisation, mais aussi entre elles. La configuration de pouvoir en place va alors être déterminante. Dans les entreprises, des coalitions d'individus se forment, et cherchent à affirmer leur domination (Clegg, 1981), et à donner de la légitimité à leur interprétation des activités de l'entreprise. Ainsi, derrière la façade rationnelle de l'organisation se cachent des intrigues micro-politiques réelles (Brown, 1994) : il s'agit bel et bien d'institutionnaliser de nouvelles relations de pouvoir par des processus sociaux tels la négociation ou le développement de réseaux. La détermination des parties en présence est donc essentielle (Oliver, 1991) sachant que face à une multiplicité d'intérêts, les entreprises satisfont en général le groupe dominant (Montgomery et Oliver, 1996). La taille numérique de ce groupe a alors une importance notoire, comme le montrent

Montgomery et Oliver (1996) : aux Etats-Unis, plus le nombre de patients atteints du sida admis dans les hôpitaux augmente, plus la politique de ces hôpitaux fait primer l'intérêt des patients sur celui des médecins. Ainsi, chaque participant dans un champs organisationnel est-il un acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) opérant dans une « arène de relations de pouvoir » (Brint et Karabel, 1991, p.355). Les stratégies de légitimation développées par les acteurs dominants et ceux qui les remettent en question sont alors antagonistes. Pour les pouvoirs en place, la légitimation « est fondamentalement le processus de mobilisation de soutien collectif pour s'opposer à ceux qui défient les pouvoirs », (Emerson, 1962, p.39) ; tandis que pour les challengers, la légitimation reste un « processus de mobilisation de soutien collectif contre le statut quo » (Emerson, 1962, p.38).

Dans ce cadre, les groupes et coalitions dans l'organisation peuvent être assimilés à des mouvements sociaux idéologiques (Rao, 1998 ; Hensmans, 2003). Un mouvement social peut être défini comme « [un ensemble] d'actions collectives déterminées qui émergent autour des notions centrales d'activités de création de sens dans une société », (Hensmans, 2003, p.358). Les conflits qui peuvent apparaître entre le pouvoir en place et les challengers sont alors comparés aux conflits politiques liés à la création de sens dans les organisations, qui opposent les mouvements sociaux. Le pouvoir de négociation est donc très important dans la gestion de la légitimité (Noël, 2003) et il reste primordial d'examiner les rôles des groupes influents, à la fois formels et informels, internes et externes, centraux et marginaux (Glynn et Abzug, 2002). Notons que l'institutionnalisation de certaines pratiques peut devenir une arme pour des organisations puissantes, désireuses de voir leurs propres modes de fonctionnement devenir la norme. Un moyen pour y parvenir est le lobbying (Noël, 2003), qui permet d'orienter « la réglementation de l'activité dans le sens souhaité » (p.1727), et de contraindre les parties prenantes de l'organisation à adopter un mode de fonctionnement identique (Maguire, Hardy et Lawrence, 2004). Ceci est possible dans des secteurs matures, où les positions des parties prenantes sont clairement établies. En effet, seule une firme ayant une position dominante peut adopter ce type de stratégie.

3.4. La légitimation, un processus d'identification

Les parties prenantes vont légitimer une organisation non seulement en fonction de leurs interprétations, intérêts et des informations dont elles disposent, mais aussi en fonction de leur identité (Rowley et Moldoveanu, 2003). Ces auteurs proposent de considérer les parties prenantes comme des groupes qui, par la légitimation ou non d'une organisation ou d'une pratique, vont affirmer leur identité. Cette notion est alors définie comme « un

ensemble de propositions logiquement connectées qu'une personne utilise pour se décrire à elle-même et aux autres » (Rowley et Moldoveanu, 2003, p.208). Les identités individuelles sont socialement construites et par l'adhésion à l'identité d'un groupe social, un sentiment de solidarité peut émerger et agir comme un moteur pour l'action collective. Considérant que les individus ont des intérêts et identités multiples, ils peuvent s'affilier à divers groupes de parties prenantes dans la légitimation de l'entreprise, et avoir les revendications correspondant à ces groupes. Ces différents systèmes d'affiliation à l'organisation, desquels découlent des images cognitives diversifiées, sont alors négociées pour former l'identité organisationnelle (Scott et Lane, 2000). Cette identité peut être narcissique, c'est-à-dire que l'entreprise privilégie la gestion de sa légitimité par rapport à celle de sa responsabilité (Ganesh, 2003, p.568) : « l'organisation est plus concernée par la justification de sa propre existence que par servir le bien public ».

Selon Brown (1997), la théorie du narcissisme peut nous aider à comprendre les identités de groupe et d'organisation, et les dynamiques d'attribution de la légitimité par les participants externes et internes. Brown (1997) affirme que le degré d'identification organisationnelle d'un individu, lié à l'internalisation des objectifs, valeurs normes et traits de l'entreprise (Ashforth et Mael, 1989), va dépendre de la régulation collective de l'estime de soi qui est opérée en son sein. En effet, l'appartenance à une catégorie sociale affecte la définition de soi et donc l'estime de soi d'un individu. Cette dernière peut être définie comme « le degré de correspondance entre les conceptions de soi d'un individu idéales et actuelles ». Les managers peuvent alors favoriser l'identification des employés à certaines catégories sociales dans l'organisation, en récompensant les comportements appropriés. Ainsi, par la stimulation volontaire de l'estime de soi des individus, les managers vont-ils agir sur leur identification à l'entreprise et donc sur leur détermination de sa légitimité. Notons que les liens entre légitimité et identification restent à préciser. En effet, si Brown (1997) soutient que l'identification organisationnelle favorise la légitimation de l'entreprise, Scott et Lane (2000) proposent au contraire que la légitimité est une condition préalable à l'identification : « dans la mesure où les parties prenantes choisissent librement les identités organisationnelles, les attributions de la légitimité sont des pré-requis à l'identification organisationnelle » (p.52).

Identité et légitimité peuvent donc être étudiées en parallèle (Laufer et Ramanantsoa, 1982), les parties prenantes étant impliquées dans une relation d'identité réciproque avec l'organisation. Les liens entre légitimité et identité sont complexes : des changements d'identité peuvent être nécessaires pour maintenir la légitimité en externe (Glynn et Abzug, 2002) ; mais l'identité est aussi le résultat d'une légitimation, d'un processus cognitif de

négociation par les parties prenantes, notamment internes. Enfin, l'identification des employés à leur organisation est essentielle, dans la mesure où elle peut conduire à une cohésion accrue entre membres de l'organisation ayant une vision partagée de l'entreprise.

En conclusion, la gestion de la légitimité est un point d'entrée novateur pour mieux comprendre les enjeux d'une réconciliation des raisons. En effet, l'appréhension de la globalité du processus de légitimation de l'entreprise permet de dresser un état des lieux des revendications et modes de fonctionnement de la multiplicité des parties prenantes. Leurs critères de légitimation, variables, dépendent à la fois de leurs affiliations et de leurs croyances individuelles, de leurs intérêts et sources d'information. Il appartient ensuite à chaque organisation, dans la négociation politique qui s'engage entre les multiples acteurs, internes et externes, de choisir ses priorités. Des modes de gestion de la légitimité, effectif ou symbolique, seront alors mis en place. Les parties prenantes externes pourront être gérées par des outils liés au management des impressions, qui repose principalement sur le développement des relations publiques de l'entreprise ; tandis que les entrepreneurs institutionnels, soutenus par une communication spécifique, tenteront de séduire les parties prenantes internes.

BIBLIOGRAPHIE

ADLER, P.S., KWON, S.W., (2002), "Social capital : prospects for a new concept", *Academy of Management Review*, Vol.27, p.17-40.

ALDRICH, H., FIOLE, C.M., (1994), "Fools rush in? The institutional context of industry creation", *Academy of Management Review*, Vol.19, n°19, p.645-670.

ASHFORTH, B.E., GIBBS, B.W. , (1990), "The double-edge of organizational legitimation", *Organization science*, Vol.1, n°2, p.177-194.

ASHFORTH, B.E., MAEL, F, (1989), "Social identity theory and the organization", *Academy of Management Review*, Vol.14, p.20-39.

ATTARCA, M., (1999), « Une introduction au concept de « stratégie politique d'entreprise » », Thèse de doctorat, HEC.

BAUM, J.A.C, OLIVER, C., (1994), « Institutional embeddedness and the dynamics of organizational populations », *American Sociological Review*, Vol.57, p.430-459.

BEAULIEU, S., ROY, M., PASQUERO, J., (2002), « Linking the management of legitimacy and the learning process : evidence from a case study », *Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities*, 5-6 avril 2002, Athènes.

BERGER, P., LUCKMANN, T., (1967), *The social construction of reality*, New York: Doubleday.

- BOULDING, K.E., (1965), *The image: knowledge in life and society*, Ed. The University of Michigan Press, Ann Arbor Paperback.
- BRINT, S, KARABEL, J., (1991), "Institutional origins and transformations: the case of American community colleges", In *The new institutionalism in organizational analysis*, POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J., (Eds), p.337-360, Chicago: The University of Chicago Press.
- BROWN, A.D., (1994), "Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy", *Organization Studies*, Vol.15, n°6, p.861-878.
- BROWN, A.D., (1997), « Narcissism, identity, and legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol.22, n°3, p.643-686.
- CARBONNEL, A., NILLES, J.J., (2004), « Développement de l'éthique, engagement dans le travail et implication organisationnelle », *6^{ème} Université de printemps de l'audit social*, IAS et IAST, 21-22 mai, p.113-127.
- CARROLL, A.B., (1979), « A three-dimensional conceptual model of corporate performance », *Academy of Management Review*, Vol.4, p.497-505.
- CLARKSON, M., (1995a), "A risk based model of stakeholder theory", *Paper presented at the Society of Business Ethics Conference*, Vancouver, British Columbia.
- CLARKSON, M., (1995b), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p.92-117.
- CLEGG, S.R., (1981), "Organization and control", *Administrative Science Quarterly*, Vol.26, p.545-562.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., (1977), *L'acteur et le système*, Paris : Eds du Seuil.
- D'AUNNO, T., SUTTON, R.I., PRICE, R., (1991), "Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: a study of drug abuse treatment units", *Academy of Management Journal*, Vol.34, n°3, p.336-661.
- DAVID, R.J., (1997), "Building legitimacy through symbolic action: statements of organizational mission", *Actes du congrès annuel de l'ASAC*, Vol.18, n°22, p.20-27.
- DEJEAN, F., GOND, J.P., LECA, B., (2004), "Measuring the unmeasured: An institutional entrepreneur strategy in an emerging industry", *Human Relations*, Vol.57, n°6, p.741-764.
- DIMAGGIO, P.J., POWELL, W.W., (1983), "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields", *American Sociological Review*, Vol.48, p.147-160.
- DONALDSON, T., PRESTON, L.E., (1995), "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p.65-91.
- DOWLING, J.B., PFEFFER, J., (1975), "Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior", *Pacific Sociological Review*, Vol.18, p.122-136.
- ELSBACH, K.D., (1994), "Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts", *Administrative Science Quarterly*, Vol.39, p.57-88.
- ELSBACH, K.D., SUTTON, R.I., (1992), "Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: marriage of institutional and impression management theories", *Academy of Management Journal*, Vol.35, n°4, p.699-738.

- EMERSON, J., (1962), "Power-dependence relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, n°1, p.31-40.
- FIOL, C.M., HARRIS, D., HOUSE, R., (1999), "Charismatic leadership strategies for effecting social change", *Leadership Quarterly*, Vol.10, n°3, p.449-482.
- FLIGSTEIN, N., (1997), "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, Vol.40, n°4, fév., p.397-405.
- FREEMAN, R., (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- GANESH, S., (2003), « Organizational narcissism », *Management Communication Quarterly*, Vol.16, n°4, p.558-594.
- GLYNN, M.A., ABZUG, R., (2002), « Institutionalizing identity : symbolic isomorphism and organizational names », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p.267-280.
- GOFFMAN, E., (1973), *La mise en scène de la vie quotidienne. 1. La présentation de soi*, Les Editions de Minuit, Paris.
- GOODPASTER, K., (1991), « Business and stakeholder analysis », *Business Ethics Quarterly*, Vol.1, p.53-74.
- GREENWOOD, R., SUDDABY, R., HININGS, C.R., (2002), "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p.58-80.
- HABERMAS, J., (1978), *Raison et légitimité, Problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé*, Payot, Paris.
- HATCH, M.J., (2000), *Théorie des organisations, de l'intérêt de perspectives multiples*, De Boeck Université, Paris, Bruxelles.
- HENSMANS, M., (2003), "Social movement organizations: a metaphor for strategic actors in institutional fields", *Organization Studies*, Vol.24, n°3, p.355-381.
- HYBELS, R.C., (1995), "On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model", *Academy of Management*, Mississippi State, p.241-250.
- KELMAN, H.C., (2001), "Reflections on social and psychological processes of legitimization and delegitimization". In JOST, J.T., MAJOR, B., (2001), *The psychology of legitimacy. Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, p.54-73, Cambridge University Press.
- KONDRA, A.Z., HININGS, C.R., (1998), « Organizational diversity and change in institutional theory », *Organization Studies*, Vol.19, n°5, p.743-767.
- KOSTOVA, T., ZAHEER, S., (1999), « Organizational legitimacy under conditions of complexity : The case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, Vol.24, n°1, p.64-81.
- LAUFER, R., BURLAUD, A., (1980), *Management public : Gestion et légitimité*. Eds. Dalloz Gestion, Collection Systèmes et Stratégies, Paris.
- LAUFER, R., RAMANANTSOA, (1982), "Crise d'identité ou de légitimité", *Revue Française de Gestion*, Sept-Oct., p.18-26.
- LIPOVETSKY, G., (1992), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Eds. Gallimard, NRF Essais.

- LOUNSBURY, M., GLYNN, M.A., (2001), "Cultural, entrepreneurship: stories, legitimacy, and the acquisition of resources", *Strategic Management Journal*, Vol.22, p.545-564.
- MAGUIRE, S., HARDY, C., LAWRENCE, T.B., (2004), "Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, Vol.47, n°5, p.657-679.
- MAURER, J.G., (1971), *Readings in organizational theory : open-system approaches*, New York : Random, House.
- MEYER, J.W., ROWAN, B., (1977), "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol.83, n°2, p.340-363.
- MINTZBERG, H., (1990), *Le management, voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- MITCHELL, R.K., AGLE, B.R., WOOD, J.D., (1997), "Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, Vol.22, n°4, p.853-886.
- MONTGOMERY, K., OLIVER, A.L., (1996), « Responses by professional organizations to multiple and ambiguous institutional environments: the case of AIDS », *Organization Studies*, Vol.17, n°4, p.649-671.
- NEILSEN, E.H., RAO, M.V.H., (1987), "The strategy-legitimacy nexus: A thick description", *Academy of Management Review*, Vol.12, n°3, p.523-533.
- NOEL, F., (2003), « John W. MEYER : la quête de légitimité », In *Encyclopédie des ressources humaines*, ALLOUCHE, J., p.1725-1733, Vuibert, Paris.
- OLIVER, C., (1991), "Strategic responses to institutional processes", *Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, p.145-179.
- PARSONS, T., (1960), *Structure and process in modern societies*, New York, Free Press.
- PHILLIPS, N., LAWRENCE, T.B., HARDY, C., (2004), "Discourse and institutions", *Academy of Management Review*, Vol.29, n°4, p.635-652.
- POWELL, W.W. & DI MAGGIO, P.J., (1991), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- RAO, H., (1998), « Caveat emptor : the construction of nonprofit consumer watchdog organizations », *American Journal of Sociology*, Vol.103, n°4, p.912-961.
- RAWLS, J., (1987), *La théorie de la justice*, Trad. C. Audard, Le Seuil, Paris.
- ROWLEY, T.J., MOLDOVEANU, M., (2003), "When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization", *Academy of Management Review*, Vol.28, n°2, p.204-219.
- RUEF, M., SCOTT, W.R., (1998), "A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments", *Administrative Science Quarterly*, Vol.43, n°4, p.877-904.
- SCOTT, W.R., (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SCOTT, S.G., LANE, V.R., (2000), "A stakeholder approach to organizational identity", *Academy of Management Review*, Vol.25, n°1, p.43-62.
- SELZNICK, P., (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: University of California Press.

STONE, M.M, BRUSH, C.G., (1996), "Planning in ambiguous contexts: the dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy", *Strategic Management Journal*, Vol.17, n°8, p.633-653.

SUCHMAN, M.C., (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, pp.571-610.

THOMASON, S., (2004), "Legitimacy and social capital", *Academy of Management Annual Conference*, New Orleans.

WEBER, M., (1971), *Economie et société, Tome 1 : Les catégories de la sociologie*, Coll. Recherches en sciences humaines, Plon, Paris.

WEICK, K.E., (1976), « Educational Organizations as Loosely Coupled Systems », *Administrative Science Quarterly*, Vol.21, March, pp.1-19.

ZILBER, T.B., (2002), "Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis center in Israel", *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p.234-254.

ZIMMERMAN, M.A., ZEITZ, G.J., (2002), "Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy", *Academy of Management Review*, 27, n°3, p.414-431.

ZUCKER, L.G., (1991), "The role of institutionalisation in cultural persistence", in *The new institutionalism in organizational analysis*, POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J., (Eds), p.83-107, Chicago: The University of Chicago Press.