

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*

RECONCILIER L'ECONOMIQUE ET LE SOCIAL :  
UNE APPROCHE PAR LE CONCEPT DE LEGITIMITE\*

*Marie-Laure BUISSON\*\**

W.P. n° 733

Septembre 2005

*\*Cet article a fait l'objet d'une communication lors du 16<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, « (Ré)concilier l'économique et le social ? », Université Paris Dauphine, 15 et 16 septembre 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

## RECONCILIER L'ECONOMIQUE ET LE SOCIAL : UNE APPROCHE PAR LE CONCEPT DE LEGITIMITE

### Résumé :

Confrontée à des attentes de plus en plus prégnantes et clairement diversifiées, ainsi qu'à une visibilité accrue du fait des médias, l'entreprise se cherche une identité, qui lui permettrait de séduire ses multiples audiences internes et externes. L'objectif de cet article est de montrer qu'une approche par la légitimité organisationnelle permet de dresser un état des lieux des valeurs et intérêts de chacune de ces parties prenantes, donc de satisfaire à des exigences relevant aussi bien de l'économie que du social. Nous verrons dans une première partie dans quelle mesure le concept de légitimité est en accord avec les caractéristiques de notre société postmoraliste et enrichit les notions d'éthique, de responsabilité sociale de l'entreprise ou encore de développement durable. Ensuite, un retour sur le cadre théorique dont sont issues les principales réflexions sur le concept de légitimité, mettra en relief l'actualité de cette notion, définie dans une troisième partie. Enfin, l'appréhension de la multiplicité des audiences, légitimatrices de l'entreprise, ouvrira la voie à une réflexion nouvelle sur la gestion de la diversité des parties prenantes comme mode de réconciliation entre l'économie et le social.

### Mots clés :

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

### Abstract :

Confronted with strong and diversified requests, and with an increased transparency because of the medias, the firm is looking for an identity, which would enable it to deal with its multiple internal and external public. The aim of this article is to show that the concept of organizational legitimacy allows us to draw up an inventory of the values and interests of each stakeholder, and therefore to satisfy economic and social requirements. We will first observe up to what extent the concept of legitimacy is in agreement with the characteristics of our postmoralist society and enrich the concepts of ethics, social responsibility or sustainable development. After a return on the theoretical framework, which the main reflexions on the concept of legitimacy result from, we will highlight the topicality of this concept, defined in the third part. Lastly, the apprehension of the multiplicity of audiences, which legitimate the company, will open the way to a new reflexion on stakeholder management as a tool for reconciliation between economic and social aspects.

### Key words :

Legitimacy, neoinstitutionalism, stakeholder management, identity.

*« Quand les discours sur l'avenir de l'homme et de la planète virent au catastrophisme, la question de la responsabilité humaine et de ses options civilisationnelles devient prépondérante ; quand l'organisation scientifique du travail ne permet plus de faire face aux défis de la compétitivité, la conscience et l'engagement des hommes dans l'entreprise apparaît comme un facteur de performance ; quand la logique boursière ruine l'économie à long terme, la responsabilité des managers se trouve en première ligne. »*

*Lipovetsky (1992, p.217)*

Dès le début du 20<sup>ème</sup> siècle, les organisations ont commencé à se soucier de leur légitimité publique. L'avènement du journalisme d'investigation, associé au développement d'agences réglementant les activités des entreprises, ont contribué à rendre ces dernières visibles par le grand public. 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, la corruption, les manipulations financières, les comportements discriminatoires, sont autant de thèmes qui finissent par occuper le devant de la scène. D'un point de vue académique, les travaux récents sur l'éthique, la responsabilité sociale ou encore le développement durable, révélateurs de l'évolution de notre culture, réactualisent le concept de légitimité organisationnelle. Aujourd'hui, l'entreprise exerce ses activités dans le souci d'un certain nombre de règles à connotation morale. Intégrée dans un environnement dont elle dépend, elle doit sans cesse s'adapter pour conserver un accès aux ressources et donc survivre. Or, cet environnement est composé de parties prenantes multiples, aux attentes parfois conflictuelles. Il s'agit donc de gérer la diversité de ces parties prenantes, dont les exigences reflètent plus globalement les valeurs de notre société.

Ainsi, la question de la réconciliation entre les règles économiques et les attentes sociales peut être abordée sous l'angle de la satisfaction des attentes des parties prenantes de l'entreprise, dans la mesure où certaines d'entre elles, telles les associations de défense de l'environnement ou des droits de l'homme, incarnent des valeurs sociales ; tandis que d'autres, tels les fournisseurs, affichent plutôt des préoccupations économiques, dans leur relation avec l'organisation. Nous verrons donc dans une première partie dans quelle mesure le concept de légitimité est en accord avec les caractéristiques de notre société et enrichit les notions d'éthique, de RSE, de développement durable. Ensuite, un retour sur le cadre théorique dont sont issues les principales réflexions sur le concept de légitimité, mettra en relief l'actualité d'un tel concept. Enfin, l'appréhension de la diversité des audiences, légitimatrices de l'entreprise, ouvrira la voie à une réflexion nouvelle sur la gestion de la diversité des parties prenantes comme mode de réconciliation entre l'économique et le social.

# **1. L'ENTREPRISE FACE AU RENOUVEAU DES QUESTIONS MORALES : VERS UNE PROFUSION DES CONCEPTS**

Nous sommes « partout témoins d'une réactualisation du souci éthique », soulignait Lipovetsky il y a déjà plus de 10 ans (1992, p.214). Tant dans la vie quotidienne que dans le monde des affaires, nous assistons à une résurgence des questions morales. Il semblerait que les préoccupations d'ordre collectif prennent le pas sur l'individualisme caractéristique de la société moderne. Ces évolutions culturelles ont un impact non négligeable sur la vie des organisations. Pour rester légitimes, ces dernières ont appris depuis fort longtemps à gérer leur visibilité, en se conformant notamment aux normes explicites et implicites en vigueur dans leur environnement. Désormais, les voilà contraintes de démontrer leur adhésion aux valeurs portées par la culture postmoderne, donc d'assurer leur légitimité morale. Dans cet objectif, le gestionnaire a à sa disposition une profusion de concepts plus ou moins opérationnalisables, qui tend cependant à le plonger dans une certaine obscurité sémantique. Le concept de légitimité, dans la mesure où il permet d'envisager la problématique à l'échelle de la stratégie globale de l'entreprise, pourrait alors atténuer cette confusion.

## ***1.1. L'émergence de la culture postmoraliste***

Que ce soit en entreprise ou dans nos comportements quotidiens, la culture postmoraliste, 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 valeurs et intérêts personnels et collectifs, entre « le principe des droits de l'individu et les contraintes de la vie sociale, économique et scientifique » (Lipovetsky, 1992, p.215). L'auteur qualifie ce nouveau mouvement, guidé par le sens de la responsabilité, d'« éthique individualiste du compromis ». S'inscrivant dans la continuité de la culture moderne 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 à 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, une influence notable 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.

### ***1.2. La traduction des valeurs postmoralistes dans le monde professionnel : vers une entreprise responsable***

Les firmes ont donc intérêt, pour améliorer leur image, à intégrer des préoccupations socialement valorisées à leur stratégie. « 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, K.E., 1965, cité par Laufer et Burlaud, 1980, p.12). L'entreprise développe ainsi des outils d'information et de communication pour se faire accepter par son environnement. La société actuelle valorisant les comportements socialement responsables, les organisations se voient contraintes de développer leur légitimité morale en intégrant des principes éthiques à leur fonctionnement.

L'éthique des affaires a été développée en premier lieu aux Etats-Unis dans les années 1980, prenant la relève du courant de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ce dernier préconisait déjà, dès le milieu des années 1950, que « les entreprises ont pour obligation d'honorer leurs engagements à l'égard des divers groupes sociaux (...), et elles doivent par ailleurs satisfaire les demandes sociales de leurs différents environnements » (Carbonnel et Nilles, 2004, p.114). L'éthique a peu à peu trouvé une place privilégiée dans l'entreprise. Pourtant, ce terme, par son caractère abstrait et difficilement opérationnalisable, rend délicate l'élaboration de codes de conduite. En effet, « ce n'est pas le territoire naturel de l'entreprise » que de se préoccuper de valeurs et de morale, souligne S. Weinberg, ex-président du directoire de Pinaut-Printemps-LaRedoute (*Le Figaro Entreprises*, 17 janvier 2005, p.5.). L'éthique est en effet en relation étroite avec la morale, ces notions ne faisant pas l'objet d'un consensus. Nous

retenons la distinction opérée par Ricoeur (1990), qui revêt l'avantage de ne pas prétendre à l'universalité et permet de garder à l'esprit l'actualité du débat sémantique concernant ces termes : « c'est par convention que je réserverai le terme d' « éthique » pour la visée d'une vie accomplie sous le signe des actions estimées bonnes, et celui de « morale » pour le côté obligatoire marqué par des normes, des obligations, des interdictions caractérisées à la fois par une exigence d'universalité et un effet de contrainte ». Dans le contexte de l'entreprise, l'éthique renvoie alors à « la façon dont un individu peut se construire une bonne conduite en situation professionnelle » (Claude, 2002). Ces principes et règles guidant les choix de comportement sont fondés sur la prise en considération de la collectivité, dans la mesure où l'éthique « traite des obligations qui surviennent lorsque les décisions (...) d'un membre de l'organisation affectent les autres » (Berman, Wicks, Kotha et Jones, 1999, p.493.). Par ailleurs, cette notion « est de plus en plus associée à la notion d'équilibre », souligne B. Pereira (*Le Figaro Entreprises*, 17 janvier 2005, p.10), équilibre qui renvoie à une forme de compromis, entre individualisme et obligations collectives, entre préférences et intérêts personnels et bien-être collectif. Il s'agit donc d'appliquer des principes éthiques individuels aux décisions concrètes prises dans l'entreprise. Or, il paraît difficile d'inculquer l'éthique à ses employés : ceci relève de l'éducation, voire d'une philosophie de vie qui est assez éloignée des exigences et missions de l'entreprise.

Désormais, il ne suffit donc plus de répondre ponctuellement aux événements mettant en cause la légitimité de l'organisation, mais d'affirmer un ensemble de principes stricts dotant l'entreprise d'une légitimité morale sur le long terme. Le développement doit être durable (Rapport Brundtland, 1987), la génération actuelle devant « satisfaire ses besoins sans mettre en péril ceux des générations futures » (Carbonnel et Nilles, 2004, p.114). Ainsi, comme le souligne Lipovetsky (1992, p.262) : « le souci moral n'est plus périphérique ou occasionnel, il coïncide avec l'identité de l'entreprise au-delà même de ses responsabilités strictement légales ». Et finalement, en adoptant ces pratiques éthiques, les entreprises cherchent à asseoir leur légitimité. Ainsi, face à une profusion de concepts définissant les obligations sociales des organisations, la notion de légitimité se positionne de manière plus globale, et surtout plus gestionnaire. On ne s'intéresse plus aux moyens d'acquérir ou maintenir sa légitimité, mais au processus de légitimation lui-même.

## 2. LE CADRE THÉORIQUE DE L'ÉTUDE DE LA LÉGITIMITÉ

Le concept de légitimité a été étudié dans le cadre de divers courants de recherche, tels la théorie de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978), la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), ou encore le management des impressions (Elsbach, 1994). Cependant, si ces cadres théoriques restent allusifs sur la légitimité, le concept devient plus central dans la théorie néo-institutionnelle. Celle-ci est apparue au milieu des années 1970, et regroupe un ensemble de courants distincts, qui s'inscrivent dans des domaines variés tels l'économie, la sociologie ou les sciences politiques. La théorie néo-institutionnelle (désormais TNI) s'intéresse aux contraintes culturelles et sociales exercées par l'environnement sur les organisations. Au départ, les études empiriques se sont orientées vers les organisations publiques (Meyer et Rowan, 1977 ; Rowan, 1982 ; Tolbert et Zucker, 1983), mais le champ d'investigation s'est désormais élargi aux entreprises à but lucratif (Scott, 1995 ; Lee et Pennings, 2002), la TNI étant désormais devenue une théorie de choix dans l'analyse des comportements organisationnels.

### *2.1. La théorie néo-institutionnelle, une théorie de la légitimation ?*

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 des valeurs portées par la société. Le courant néo-institutionnel repose donc sur la vision d'une organisation en partie construite par son environnement. Celui-ci exerce différents types de pressions qui vont cadrer l'évolution des organisations (Powell et DiMaggio, 1991) et homogénéiser les pratiques dans chaque champ organisationnel.

#### *2.1.1. Les champs organisationnels : un niveau d'analyse original*

Le niveau d'analyse de la 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 groupements d'intérêt, les associations professionnelles, l'opinion publique, la presse économique, etc. Scott (1995) propose une définition qui met davantage l'accent sur l'aspect cognitif de ces champs. Selon lui, il s'agit d'« une communauté d'organisations qui a un système commun de

compréhensions et dont les participants interagissent plus fréquemment et fatidiquement les uns avec les autres qu'avec les acteurs en dehors du champ » (p.56). En effet, comme le souligne Hoffman (1999), un champ organisationnel n'est pas formé autour d'une technologie ou d'une industrie similaire, mais autour de préoccupations communes qui lient des acteurs aux objectifs divers. Un champ organisationnel peut être aussi vu comme un ensemble de canaux de communication partagés (Hoffman, 1999) ; la centralité dans ce système de communication est alors déterminante de l'influence politique de l'entreprise (Scott, 1991). En effet, les champs organisationnels sont de véritables « arène[s] de relations de pouvoir » (Brint et Karabel, 1991, p.355), où les acteurs sont en concurrence pour imposer, par le biais de négociations politiques, leurs conceptions de la forme et du comportement organisationnel appropriés. Il est donc important pour l'entreprise de déterminer le champ organisationnel dans lequel elle évolue, et d'identifier les forces en présence.

### *2.1.2. De l'isomorphisme à l'institutionnalisation des champs organisationnels*

Au sein de son champ organisationnel, l'entreprise est soumise à un certain nombre de contraintes exercées par son environnement, ce qui a pour conséquence directe d'influencer sa structure et ses comportements. Ces contraintes sont de nature coercitive, normative et mimétique. Les pressions coercitives correspondent aux lois qui régulent le pays dans lequel évolue l'organisation, et traduisent plus globalement l'évolution de la société et de ses valeurs. Ensuite, les normes professionnelles (conventions collectives, etc.), ainsi que les normes plus implicites liées à la détermination de ce qui constitue un comportement approprié, constituent un cadre cognitif contraignant. Enfin, les entreprises subissent des pressions concurrentielles et sont souvent tentées de copier les modes de fonctionnement de leurs adversaires les plus rentables et légitimes, tentant par ce biais de contourner l'incertitude liée à l'innovation managériale. Face à ces contraintes environnementales, les firmes adoptent différents types de comportements (Oliver, 1991) : elles acceptent les pressions et s'y conforment ; tentent de trouver un compromis entre les exigences diversifiées des composantes de leur environnement ; contournent ces exigences par la dissimulation de leur non-conformité ou par un changement d'activité ; contestent les contraintes ; ou encore manipulent leur environnement en intégrant les éléments d'influence ou en agissant sur l'élaboration des valeurs et normes (lobbying, etc.). Or, la stratégie dominante restant l'acceptation et l'adaptation aux contraintes, il en résulte un phénomène d'isomorphisme. Pour se conformer aux normes, règles et valeurs de leur environnement, et rester comparables

aux autres entreprises du marché, les organisations deviennent isomorphes entre elles et avec l'environnement. Ce phénomène 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). 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 l'avantage d'améliorer les capacités de survie et de minimiser le risque de mort organisationnelle (Baum et Oliver, 1991), facilitant l'acquisition de nouvelles ressources (Glynn et Abzug, 2002) par le signal de conformité qu'il constitue pour les parties prenantes. La diffusion des pratiques et structures peut donc être rapide : de nos jours, on voit mal comment une entreprise polluante pourrait continuer d'exercer ses activités sans être certifiée aux normes ISO 14001. En effet, si la décision par une entreprise d'adopter une pratique nouvelle est, pour les primo-adoptantes, le fruit d'une réflexion rationnelle sur les bienfaits techniques et économiques liés à la pratique en question, les entreprises qui rallient cette même pratique alors qu'elle est déjà largement diffusée le font davantage par souci de légitimité.

Ainsi, à mesure que la pratique se diffuse, le champ organisationnel s'institutionnalise-t-il. L'institutionnalisation correspond au processus par lequel des actions deviennent répétées dans le temps et auxquelles des significations similaires sont attribuées (Berger et Luckman, 1967). Il s'agit donc d'un processus en partie cognitif, qui apparaît lorsque les nouvelles pratiques sont enracinées dans de larges réseaux, et qu'il devient difficile de les démanteler. Deephouse (1999) souligne toutefois que les deux possibilités stratégiques s'offrent aux managers : être différent ou rester identique, même si les forces institutionnelles les poussent à choisir la deuxième solution. En effet, en se différenciant, les firmes réduisent leur nombre de concurrents (Barney, 1991), tandis qu'en optant pour la conformité, elles démontrent leur légitimité (DiMaggio et Powell, 1983 ; Suchman, 1995). L'idéal serait donc de se situer au sein d'un éventail de positions stratégiquement acceptables (« range of acceptability », Deephouse, 1999).

La TNI ou « macro-théorie de la légitimation » (Tilling, 2004), cherche donc à comprendre comment les structures organisationnelles dans leur ensemble tendent à se diffuser et à être acceptées par une large part de la société. C'est le cas des pratiques d'éthique professionnelle. Désormais, même si « L'éthique n'est pas une mode », comme le titrait *Les Echos* du 16 mai

2001, rares sont les organisations qui n'en parlent pas, et la diffusion du concept et des pratiques associées fut rapide. La prise de décision rationnelle sur l'adoption des pratiques se combine alors à la gestion symbolique de la conformité sociale (Hatch, 2000). Celle-ci est nécessaire à la survie de l'organisation, qui ne peut se passer du soutien de la société pour pouvoir continuer d'exister.

## ***2.2. La quête de légitimité et ses travers***

La TNI apporte 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 c'est la quête de légitimité qui guide en grande partie l'évolution des entreprises. Cependant, une des difficultés liées à la gestion de cette ressource 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 organisationnelles 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 adoptée n'a aucun lien avec l'activité principale de l'organisation, et ne devient qu'une source de coûts supplémentaire. Les organisations qui pratiquent le couplage relâché doivent donc gérer 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). Ceci soulève la question de la conciliation entre légitimité et efficacité. En effet, lorsque des difficultés en termes de performance et de rentabilité surviennent, les entreprises semblent alors ne plus se soucier de leur légitimité, et n'hésitent pas à licencier, à proposer des plans de reclassement douteux (comme ce fut le cas pour Sem Suhner), prenant ainsi le risque de voir leur image externe dégradée. Ce dilemme ouvre alors la voie à de nouvelles pratiques de gestion, qui

tentent, souvent vainement, de concilier souci de compétitivité et quête de légitimité, comme l'illustre le licenciement à points développé par Nina Ricci.

### ***3.3. Théorie néo-institutionnelle et phénomènes d'agence : vers de nouvelles perspectives d'étude***

En se focalisant sur le processus d'institutionnalisation et l'isomorphisme, la TNI semble s'opposer à la perspective rationnelle des comportements organisationnels (Holm, 1995). En effet, la TNI affirme que le comportement des organisations est dépendant de mythes ou systèmes de croyances, restant par la même fidèle à ses origines en phénoménologie (Berger et Luckman, 1967). Ceux-ci apparaissent rationnels dans la mesure où « ils spécifient (...) ce que les organisations doivent faire pour être efficaces ; mais ils sont des mythes car leur efficacité dépend du fait qu'ils sont largement partagés plutôt que fondamentalement exacts » (Edelman, Uggen et Erlanger, 1999). La rationalité des acteurs semble donc être en partie ignorée.

Selon Fligstein (1997), il existe alors deux façons de traiter les acteurs dans le cadre de la TNI sans faire l'impasse sur leur rationalité. La première consiste à se référer à d'autres théories qui utilisent le modèle de l'acteur rationnel, notamment en économie. L'analyse se base alors sur une configuration de type théorie des jeux, dans laquelle des individus rationnels agissant selon leurs intérêts personnels, vont contribuer à l'atteinte d'un alignement entre les intérêts individuels et collectifs. La TNI vient alors tempérer cette optique, puisqu'elle considère que la rationalité est un construit social, qui n'est, par conséquent, pas constant. La TNI parvient par la même occasion à résoudre la problématique liée à la création des organisations, qui restait inexplicite par les rationalistes : dans la mesure où les agents n'ont pas une rationalité constante, ils acceptent d'assumer les coûts liés à l'initiation de l'institution. Les deux théories peuvent alors être utilisées de manière complémentaire. Ainsi, selon Edelman, Uggen et Erlanger (1999), phénomènes d'agence et institutionnels coexistent-ils à travers un « processus de rationalité local dans le contexte d'un institutionnalisme global » (p.411).

La deuxième solution proposée par Fligstein (1997) pour étudier les phénomènes d'agence dans un cadre institutionnel strict cette fois, repose sur l'étude de l'entrepreneur institutionnel (Aldrich et Fiol, 1994 ; Maguire, Hardy et Lawrence, 2004), dont la mission consiste à introduire de nouveaux schémas comportementaux et cognitifs, dans le but d'asseoir la légitimité d'une nouvelle pratique ou innovation. Les entrepreneurs institutionnels peuvent être définis comme des « acteurs qui créent des normes, modèles, scénarios techniques et cognitifs et 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). L'entrepreneur est donc à la fois créateur et producteur de changements, qui sont le résultat de ses compétences sociales (Fligstein, 1997). La TNI n'oublie donc pas les aspects liés aux phénomènes d'agence, mais considère que ceux-ci sont dépendants du cadre institutionnel, qui définit les fins et moyens par lesquels les intérêts sont déterminés. Ainsi, « les facteurs institutionnels déterminent que les acteurs dans un type de contexte, que l'on appelle entreprises, poursuivent les profits ; que les acteurs dans un autre type de contexte, appelé organismes, cherchent des budgets plus importants ; que des acteurs dans un troisième contexte, appelé partis politiques, recherchent des votes ; et que les acteurs dans un contexte encore plus étrange, les centres universitaires de recherche, poursuivent les publications » (Scott, 1987, p.508). Les individus cherchent donc à satisfaire leurs intérêts, mais dans un cadre institutionnel contraignant qui définit quels sont, de manière globale, les intérêts à poursuivre dans un tel environnement.

Ainsi, le cadre théorique néo-institutionnel met-il l'accent sur les forces culturelles, cognitives et sociales exercées par l'environnement sur les entreprises, qui conduisent à une homogénéisation des pratiques et formes au sein des champs organisationnels. Cependant, des éléments d'agence sont récemment venus enrichir une théorie désormais capable d'expliquer les changements et luttes de pouvoir.

### **3. LA LÉGITIMITÉ : UN CONCEPT AU CŒUR DE LA RÉCONCILIATION ENTRE L'ÉCONOMIQUE ET LE SOCIAL**

Approcher le questionnement de la réconciliation de l'économique et du social sous l'angle de la légitimité permet d'ouvrir le débat. Comme le souligne Lipovetsky (1992, p.220) « sans l'intelligence des conditions concrètes, la juste évaluation des fins et des moyens, le souci de l'efficacité, les plus hautes visées morales se retournent vite dans leur contraire, l'enfer, on le sait bien, est pavé des meilleurs intentions ». Le concept de légitimité peut permettre cette « juste évaluation ».

#### ***3.1. Analyse du concept de légitimité organisationnelle***

Les définitions du concept de légitimité sont nombreuses, et relèvent de courants de recherche aussi variés que la philosophie, la sociologie et les sciences sociales, le droit, les sciences politiques ou encore les sciences de gestion.

### *3.1.1. Les origines de la légitimité*

La légitimité est un concept ancien, qui trouve ses origines dans le terme latin *lex-legis*, racine des mots légal, légitime, mais aussi loyal. Il renvoie donc aussi bien à la loi qu'au juste (Boddewyn, 1995). 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 mit 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. Weber fut l'un des premiers théoriciens sociaux à montrer l'importance de la légitimité.

### *3.1.2. La légitimité : entre vision institutionnelle et perspective stratégique*

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 reflète la congruence entre les comportements de l'entité légitimée et les valeurs et normes dominantes dans la société. Il s'agit donc de trouver un consentement entre de multiples acteurs présents dans l'environnement social de l'organisation. En effet, l'évaluation de la légitimité de l'entreprise est faite par ses parties prenantes aussi bien externes (concurrents, fournisseurs, clients, opinion publique, syndicats, etc.) que par ses membres internes

(employés, dirigeants, actionnaires, délégués du personnel, etc.). 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. Déjean, Gond et Leca (2004), prenant l'exemple d'entreprises innovatrices entrant dans une industrie émergente, soulignent que les parties prenantes vont estimer la légitimité de ces organisations sur la base de leur conformité par rapport à leurs propres valeurs, ainsi qu'aux pratiques et schémas cognitifs en vigueur dans le secteur (Kondra et Hinings, 1998). L'accent est donc mis sur le système de valeurs de l'organisation, qui doit être en accord avec celui de la société (Parsons, 1960 ; Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978). Cette dernière reste évolutive, tout comme les déterminants de la légitimité. L'exemple d'EDF illustre cet aspect. Auparavant, cette organisation 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. La légitimité n'est donc 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). Ce dernier point met en exergue le caractère symbolique de la légitimité : « les organisations légitimes obtiennent un soutien sans évaluation précise de leurs actions », (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2004, p.106), notamment du fait que cette évaluation repose sur une information, dont la transmission est parsemée d'ambiguïtés et incohérences (lois, médias, groupes d'intérêt).

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 (Ashforth et Gibbs, 1990). Adopter des pratiques institutionnalisées, telles les certifications ISO 9000 ou 14001, favorise par exemple l'émergence et le maintien d'une forme de légitimité qui assure la survie de l'organisation, la rendant comparable aux autres entreprises du marché. 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 perspective stratégique ajoute d'autres caractéristiques à la légitimité, considérée comme une ressource à part entière, qui participe à l'attraction d'autres ressources (Aldrich et 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 une approche plus financière, la légitimité peut constituer un signal adressé aux investisseurs (Zimmerman et Zeitz, 2002). Fombrun et Shanley (1990) ont identifié trois types de signaux : les signaux financiers ou comptables (ex. : performance comptable) ; les signaux institutionnels ou structurels (ex. : conduite du changement) ; les signaux stratégiques (ex. : annonce du lancement d'un nouveau produit). 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).

### ***3.2. Les dimensions du concept de 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 pressions de l'environnement institutionnel mises en évidence par DiMaggio et Powell (1983, confère p.7-8).

Tout d'abord, en sciences politiques, Boddewyn (1995), considère que la légitimité peut être opérationnalisée selon trois dimensions : la légalité, donc le respect des règles imposées par le gouvernement ; la conformité par rapport aux coutumes et valeurs portées par les groupes composant la société ; et la contribution aux objectifs, y compris économiques, de la société. La légitimité va donc au-delà de la légalité, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, la loi n'est *a priori* pas adaptée aux problèmes nouveaux ; en outre, le système légal doit être plus cohérent que les coutumes ; d'autre part, la société peut tolérer de manière informelle certains comportements sans leur attribuer une sanction légale ; enfin, les gouvernements eux-mêmes peuvent être perçus comme illégitimes (Boddewyn, 1995). L'auteur souligne qu'il est important d'évaluer la légitimité sur ces trois critères que sont la légalité, la conformité et la contribution aux objectifs, car si l'on prend en considération un seul de ces critères, la légitimité peut alors être attribuée à tort. Par exemple, la corruption peut contribuer au

développement économique, donc être légitime sur certains aspects, sans toutefois être légale. La légitimité intègre donc une part normative, qui vient s'ajouter au respect de la loi.

La première typologie proposée en sciences de gestion par Aldrich et Fiol (1994), et reprise par Zimmerman et Zeitz (2002), distingue légitimité cognitive et légitimité socio-politique. Cette dernière renvoie au développement de la confiance dans l'organisation, par le maintien d'histoires cohérentes en interne. Elle peut donc être de nature normative ou réglementaire. La légitimité cognitive trouve quant à elle ses fondements théoriques dans le domaine de la psychologie sociale (Berger et Luckman, 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. Elles sont exprimées par des mots, signes et gestuelles symboliques, rites, etc. (Thomason, 2004). L'aspect cognitif des institutions concerne « les règles qui 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), règles qui fournissent des explications plausibles sur les comportements des institutions. 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). Dans ce cadre, les identités sociales et organisationnelles sont des exemples de règles et catégorisations cognitives qui spécifient comment les individus doivent se comporter (Lamertz et Baum, 1998). La légitimité cognitive est en outre rarement remise en question, comme le montre Hoffman (1999), citant l'exemple des activistes environnementaux, dont on trouve naturel qu'ils poursuivent des intérêts idéalistes et collectifs, alors que les entreprises poursuivent généralement des objectifs économiques et matérialistes.

La deuxième typologie développée en sciences de gestion est celle de Scott (1995), qui distingue trois composantes de la légitimité : normative, réglementaire et cognitive. La dimension réglementaire des institutions 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 sous peine d'être sanctionnées et de perdre leur légitimité. Ensuite, 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.37), et 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 légitimité normative provient des approbations, ces « opinions favorables données par une organisation au sujet d'une autre, qui constitue un vote de confiance dans l'organisation approuvée » (Zimmerman et Zeitz, 2002, p.419) et qui sont visibles notamment dans la presse. Par conséquent, un moyen d'accroître sa légitimité normative est de s'intégrer dans des réseaux (Aldrich et Fiol, 1994), notamment lors de la création de joint-ventures car dans ce cas, la légitimité d'une unité va alors bénéficier à l'autre. Enfin, la composante cognitive correspond à celle développée par Aldrich et Fiol (1994). 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.

Suchman (1995) emploie une autre catégorisation, elle aussi très proche des typologies précédentes, mais qui introduit plus clairement les phénomènes d'agence dans la détermination de la légitimité. Celle-ci revêt, selon lui, une nature cognitive, mais aussi morale et pragmatique. La légitimité cognitive correspond à la catégorie d'Aldrich et Fiol (1994), reprise par Scott (1995) et développée plus haut. Lorsqu'il parle de légitimité morale, Suchman fait référence aux évaluations normatives de l'organisation et de ses activités, par rapport à ce qu'il convient de faire ou non. Elle se rapproche donc de la catégorie « normative » développée par Scott (1995). Cependant, Suchman (1995) introduit les éléments pragmatiques de la légitimité, qui sont basés sur des calculs d'intérêt personnel. Il considère en effet que la poursuite d'intérêts privés fait partie intégrante de la légitimité des organisations.

Enfin, dans leur étude sur l'évolution de la légitimité des hôpitaux américains sur la période 1945-1990, Ruef et Scott (1998) ont opéré une troisième catégorisation de la légitimité. Les auteurs se basent sur les trois niveaux de l'organisation développés par Parsons (1960) (niveau technique, managérial et institutionnel) et soutiennent que la légitimité organisationnelle peut elle-même être décomposée en deux parties. D'une part la légitimité managériale renvoie au support normatif des mécanismes organisationnels, comme la gestion des ressources humaines, les pratiques de comptabilité, la fonction administrative, etc. ; d'autre part, la légitimité technique se centre sur les aspects purement techniques de l'organisation, notamment la formation des employés, les procédures de travail, le maintien de

la qualité, etc. Les auteurs soulignent que la gestion simultanée de ces deux types de légitimité peut être délicate, dans la mesure où la légitimité managériale reflète davantage les valeurs sociétales que la légitimité technique, qui est elle-même évolutive au gré des innovations. Il en résulte que normes managériales et normes techniques peuvent parfois entrer en contradiction, comme le prédit la TNI.

La définition de la légitimité met donc clairement en évidence une dualité : ses composantes tiennent à la fois aux valeurs et intérêts individuels et collectifs des audiences de l'entreprise. La gestion de la légitimité est donc complexe, et correspond à une gestion de la diversité.

#### **4. LA GESTION DES PARTIES PRENANTES COMME MODE DE RÉCONCILIATION DE L'ÉCONOMIQUE ET DU SOCIAL**

Nous venons de définir la légitimité et son cadre théorique, qui mettent en exergue les difficultés inhérentes à la gestion de cette ressource essentielle. Or, comme le souligne Laufer (1996, p.81) : « gérer, c'est légitimer, c'est-à-dire produire une argumentation susceptible de rendre [l'action] de l'entreprise acceptable par toutes les parties prenantes ». En effet, la légitimité est dépendante des audiences de l'organisation, plus communément appelées parties prenantes. TNI et théorie des parties prenantes sont alors complémentaires (Kostova et Zaheer, 1999) : cette dernière permet de déterminer quelles sont les audiences envers lesquelles l'organisation doit démontrer sa légitimité ; tandis que la TNI permet de pallier l'insuffisance de la théorie des stakeholders concernant la détermination du processus de construction sociale et cognitive par lequel une partie prenante devient saillante pour une organisation ou non (Gond et Mercier, 2004).

##### ***4.1. Les parties prenantes, légitimatrices de l'organisation***

La légitimité organisationnelle est « déterminée par ces observateurs de l'organisation qui estiment sa conformité par rapport à un modèle ou un critère spécifique » (Ruef et Scott, 1998, p.880). Le concept de partie prenante est alors très utile dans la détermination de la légitimité. Extension du concept d'actionnaire (stockholders), les stakeholders rassemblent « tout groupe ou individu qui peut influencer ou être influencé par la réalisation des objectifs de la firme » (Freeman, 1984, p.46). Clarkson (1995) 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 stakeholders supportent donc un risque du fait de l'entreprise et par conséquent « contribuent à déterminer la performance

économique et sociale de l'entreprise » (Attarça, 1999). L'entreprise se conçoit alors comme un ensemble d'intérêts coopératifs ou divergents (Donaldson et Preston, 1995). En effet, les parties prenantes des organisations sont en général très diversifiées. Comme le souligne Mintzberg (1990, p.154-155) : « ces 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 ». Ainsi, l'organisation se trouve-t-elle dans l'obligation de gérer la diversité de ses parties prenantes. Cette opération étant rendue délicate du fait de leurs attentes parfois contradictoires, l'entreprise tend à les catégoriser, dans le but de hiérarchiser leurs exigences et savoir lesquelles doivent être satisfaites en priorité.

#### ***4.2. Les catégorisations des parties prenantes***

Différentes typologies des parties prenantes sont disponibles dans la littérature en sciences de gestion. Tout d'abord, l'organisation a un contrat explicite avec ses parties prenantes qualifiées de primaires, qui participent directement au processus économique (salariés, clients, fournisseurs, etc.), tandis qu'elle est associée par un contrat implicite, de nature morale, avec ses parties prenantes secondaires (associations de riverains, ONG, etc.). L'organisation pourrait donc privilégier la réponse aux attentes de ses parties prenantes primaires, dans la mesure où un contrat formel les lie.

Mitchell, Agle et Wood (1997) proposent une distinction plus précise. Ainsi, tous les acteurs n'ont-ils pas le même poids, et l'organisation choisit en général d'en satisfaire seulement certains, du fait de ressources limitées en temps notamment. Dans ce cadre, trois caractéristiques sont déterminantes : le pouvoir de la partie prenante à influencer la firme, qui correspond 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 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) soulignent que ce sont les parties prenantes qui reflètent le plus les considérations prédominantes dans la société, donc portées par l'environnement institutionnel, qui vont davantage retenir l'attention des dirigeants.

Par ailleurs, notons que les parties prenantes peuvent être externes, mais aussi internes à l'organisation (Kostova, 1998 ; Ruef et Scott, 1998 ; 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 mésestimée, qu'ils soient cadres, employés, experts, dirigeants, délégués du personnel, membres du conseil d'administration, etc. (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.

### ***4.3. Diversité des parties prenantes et légitimité***

Ainsi la conformité par rapport à l'environnement est-elle difficile à mettre en œuvre, du fait de la fragmentation des environnements « dans lesquels des groupes indépendants et organisations multiples ont des demandes qui sont, au mieux, non coordonnées » (D'Aunno, Sutton et Price, 1991). Ces difficultés liées à la diversité des parties prenantes sont accrues lorsque celles-ci ont des valeurs disparates et des croyances conflictuelles sur les structures et comportements appropriés. D'Aunno, Sutton et Price (1991) ont étudié la diversification des centres communautaires de santé mentale aux Etats-Unis, vers les traitements des addictions aux drogues. Ils ont montré que les unités fournissant ce type de soins sont confrontées à des demandes conflictuelles à la fois de la part du secteur traditionnel de la santé mentale, mais aussi de la part du secteur plus novateur du traitement de l'abus de drogues. Evoluant dans des cadres institutionnels partiellement contradictoires, les unités adoptent alors des pratiques conflictuelles. Ainsi, « les organisations à la recherche de soutien externe et de stabilité incorporent toutes sortes d'éléments structurels incompatibles » (Meyer et Rowan, 1977, p.356), dans la mesure où il semble trop risqué de choisir parmi les systèmes de croyance et n'adopter que celui qui procure la plus grande cohérence en interne (D'Aunno, Sutton et Price, 1991).

L'évaluation de la légitimité sociale de l'entreprise et de ses outils de légitimation (éthique, développement durable, RSE) repose donc sur des critères d'intérêts et de valeurs, à la fois individuels et collectifs. La réconciliation de l'ensemble des parties prenantes devient alors essentielle. Prenons l'exemple de la catastrophe du pétrolier Erika, en 1999. A l'époque, la recherche du profit maximal à tout prix était légitime pour les dirigeants, qui auraient été sanctionnés par les actionnaires s'ils n'avaient pas recherché un prix compétitif pour le transport du pétrole. Le risque en termes de santé public et d'environnement n'était, avant la catastrophe, pas d'actualité.

Le concept de partie prenante revêt donc un intérêt certain dans l'appréhension de la légitimité de l'entreprise. Il ne s'agit pas ici, à l'instar de Mitchell, Agle et Wood (1997), d'observer la légitimité de la relation avec chaque partie prenante, mais plutôt d'essayer de comprendre quels sont les critères d'évaluation de la légitimité de l'entreprise sur lesquels se basent les différentes audiences. Un audit des revendications et modes d'évaluation de chacune d'entre elles pourra alors être élaboré, et donnera à voir quels types d'action sont à entreprendre en fonction du type de légitimité recherché et de la partie prenante concernée.

#### ***4.4. Recommandations pour une gestion de la légitimité permettant la réconciliation des parties prenantes***

La gestion de la légitimité étant essentiellement symbolique, elle repose en priorité sur la communication organisationnelle. En externe, les entreprises ont appris depuis fort longtemps à gérer leur visibilité ; cependant des préconisations s'imposent pour la gestion de la légitimité interne, souvent laissée de côté. Nous proposons, à l'instar de Fligstein (1996) ou encore Dacin, Goodstein et Scott (2002), que l'entreprise gère sa légitimité interne par la désignation d'un « entrepreneur institutionnel ». Dotés de ressources déterminantes, les entrepreneurs sont des acteurs qui ont « un intérêt dans des dispositifs institutionnels particuliers et qui ont une influence sur les ressources pour créer de nouvelles institutions ou pour transformer celles qui existent déjà » (Maguire, Hardy, Lawrence, 2004, p.657). Leurs activités consistent en l'identification des opportunités de changement qui leur permettraient de réaliser des intérêts qu'ils valorisent hautement (Rao, 1998), l'objectif à terme étant que les nouveaux modes de gestion s'institutionnalisent, ce qui implique l'intégration de nouvelles croyances, normes, et valeurs au sein même de l'entreprise (Townley, 2002 ; Seo & Creed, 2002 ; Zilber, 2002). L'entrepreneur agit alors non seulement sur les aspects tangibles des organisations comme les structures et technologies, mais aussi sur les symboles, idéologies, langages, croyances, rites et mythes de la vie organisationnelle (Pettigrew, 1979). L'entrepreneur institutionnel a donc un rôle de légitimateur : il doit promouvoir son projet et ses idées auprès des différentes parties prenantes, donc les rendre acceptables et proches des préoccupations de ces audiences, bien qu'elles soient multiples.

Dans ce cadre, l'entreprise peut tenter de renforcer son identité et, par ce biais, l'identification de ses salariés. En effet, Rowley et Moldoveanu (2003) proposent de considérer les parties prenantes comme des groupes qui, par la légitimation ou non d'une organisation, 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 correspondantes. Il semblerait alors judicieux de favoriser l'identification à l'organisation, qui pourrait conduire à un investissement et une cohésion accrue entre membres ayant une vision partagée de l'entreprise. Dans ce cadre, 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 Maël, 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. 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. Identité et légitimité sont alors gérées en parallèle (Laufer et Ramanantsoa, 1982), les parties prenantes étant impliquées dans une relation d'identité réciproque avec l'organisation. Ensuite, par un effet boule de neige, la légitimité acquise en interne pourra avoir un impact positif sur l'image de l'entreprise, et favoriser ainsi la légitimité externe.

En conclusion, la gestion de la légitimité est une porte d'entrée novatrice pour mieux comprendre les enjeux d'une réconciliation potentielle entre les préoccupations économiques et sociales dans l'entreprise, préoccupations portées par les différentes parties prenantes. Une telle approche permet en effet de dresser un état des lieux des positionnements de chacun, permettant par la même d'intégrer la détermination des parties prenantes dans une politique plus globale de gestion de la légitimité organisationnelle.

En outre, l'évaluation de cette légitimité reposant sur des critères tenants à la fois aux valeurs et intérêts, individuels et collectifs, se pose comme une démarche réconciliant les intérêts économiques et les préoccupations sociales. Il appartient ensuite à chaque organisation, dans la négociation politique qui s'engage alors entre les multiples acteurs, internes et externes, de choisir ses priorités. Mais comme le soulignait Braudel (1982, p.227), « il est trop facile de faire appel à une forme d'échange économique et à une autre sociale. Dans la vie réelle, tous les types sont à la fois économiques et sociaux ». Le positionnement choisi sera déterminant :

il donnera à voir l'identité de l'entreprise, qui séduira ou non ses audiences internes et externes, et conditionnera l'adhésion collective des salariés.

## BIBLIOGRAPHIE

ALDRICH, H., FIOL, 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.

BARNEY, J.B., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol.17, p.99-120.

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

BERMAN, S.L., WICKS, A.C., KOTHA, S., JONES, T.M., (1999), "Does stakeholders orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance", *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°5, p.488-506.

BODDEWYN, J.J., (1995), "The legitimacy of international-business political behavior", *The International Trade Journal*, Vol.IX, n°1, p143-161.

BOULDING, K.E., (1965), *The image: knowledge in life and society*, Ed. The University of Michigan Press, Ann Arbor Paperback.

BRAUDEL, F., (1982), *The wheels of commerce*, New York: Harper and Row.

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., (1997), « Narcissism, identity, and legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol.22, n°3, p.643-686.

CLAUDE, J.F., (2002), *L'éthique au service du management*, Paris, Ed. Liaisons.

CAPRON, M., QUAIREL-LANOIZELEE, F., (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, Coll. Entreprise et société, La Découverte, Paris.

CARBONNEL, A., NILLES, J.J., (2004), « Développement de l'éthique, engagement dans le travail et implication organisationnelle », *6<sup>ème</sup> Université de printemps de l'audit social*, IAS et IAST, 21-22 mai, p.113-127.

- CLARKSON, M., (1995), "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance", *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1, p.92-117.
- DACIN, M.T., (1997), "Isomorphism in Context : The Power and Prescription of Institutional Norms", *Academy of Management Journal*, Vol.40, n°1, pp.46-81.
- DACIN, M.T., GOODSTEIN, J., SCOTT, W.R., (2002), "Institutional theory and institutional change: introduction to the special research forum", *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p.45-57.
- 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.
- DEEHOUSE, D.L., (1999), "To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance", *Strategic Management Journal*, Vol.20, n°2, p.147-166.
- 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.
- EDELMAN, L.B., UGGEN, C., ERLANGER, H.S., (1999), "The endogeneity of legal regulation: grievance procedures as rational myth", *American Journal of Sociology*, Vol.105, n°2, p.406-454.
- 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.
- FLIGSTEIN, N., (1997), "Social skill and institutional theory", *American Behavioral Scientist*, Vol.40, n°4, fév., p.397-405.
- FLIGSTEIN, N., (1996), "Market as politics : a political cultural approach to market institutions", *American Sociological Review*, Vol.61, p.656-673.
- FOMBRUN, C., SHANLEY, M., (1990), "What in a name: reputation building and corporate strategy", *Academy of Management Journal*, Vol.33, p.233-258.
- FREEMAN, R., (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Marshall, M.A. Pitman, Boston.
- GLYNN, M.A., ABZUG, R., (2002), « Institutionalizing identity : symbolic isomorphism and organizational names », *Academy of Management Journal*, Vol.45, n°1, p.267-280.
- GOND, J.P., MERCIER, S., (2004), "Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », *Actes du 15<sup>ème</sup> congrès annuel de l'AGRH*, p.379-399, UQAM, Montréal.

- 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
- HOFFMAN, A.J., (1999), "Institutional evolution and change: environmentalism and the U.S. chemical industry", *Academy of Management Journal*, Vol.42, n°4, p.351-371.
- HOLM, P., (1995), "The dynamics of institutionalization: transformation processes in Norwegian fisheries", *Administrative Science Quarterly*, Vol.40, p.398-422.
- HYBELS, R.C., (1995), "On legitimacy, legitimation and organizations: a critical review and integrative theoretical model", *Academy of Management*, Mississippi State, p.241-250.
- 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.
- LAMERTZ, K., BAUM, J.A.C., (1998), "The legitimacy of organizational downsizing in Canada: An analysis of explanatory media accounts", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, Vol.15, n°1, p.93-107.
- LAUFER, R., (1996), « Quand diriger, c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, Nov-Déc., p.12-37.
- 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.
- LEE, K., PENNING, J.M., (2002), « Mimicry and the market : adoption of a new organizational form », *Academy of Management Journal*, Vol.45, p.144-162.
- LIPOVETSKY, G., (1992), *Le crépuscule du devoir. L'éthique indolore des nouveaux temps démocratiques*, Eds. Gallimard, NRF Essais.
- 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.
- 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.
- 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.
- PERROW, C., (1970), *Organizational analysis: a sociological view*, Belmont, Calif.: Wadsworth.
- PETTIGREW, A.M., (1979), « On studying organizational culture », *Administrative Science Quarterly*, Vol.24, p.570-581.
- PFEFFER, J., SALANCIK, G., (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper and Row.
- POWELL, W.W., (1991), "Expanding the scope of institutional arguments", In *The new institutionalism in organizational analysis*, POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J., (Eds), p.183-203, Chicago: The University of Chicago Press.
- 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.
- RICOEUR, P., (1990), "Ethique et morale", in *Lectures I*, Paris, Eds du Seuil.
- ROWAN, B., (1982), « Organizational structure and the institutional environment : the case of public schools », *Administrative science Quarterly*, Vol.27, p.259-279.
- 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., (1987), "The adolescence of institutional theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol.32, p.493-511.
- SCOTT, W.R., (1991), "Unpacking institutional arguments", In *The new institutionalism in organizational analysis*, POWELL, W.W., DIMAGGIO, P.J., (Eds), p.164-182, Chicago: The University of Chicago Press.
- SCOTT, W.R., (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- SELZNICK, P., (1949), *TVA and the Grass Roots*, Berkeley: University of California Press.
- SEO, M., CREED, W., (2002), "Institutional contradictions, praxis, and institutional change", *Academy of Management Review*, Vol.27, n°2, p.222-247.
- SPENDER, J.C., GRINYER, P.H., (1996), "Organizational renewal. Deinstitutionalization and loosely coupled systems", *International Studies of Management and Organization*, Vol.26, n°1, p.17-40.
- 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.
- TILLING, M.V., (2004), "Refinements to legitimacy theory in social and environmental accounting", *Commerce Research Paper Series*, n°04-06, Flinders University, South Australia.
- TOLBERT, P.S., ZUCKER, L.G., (1983), "Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, p.22-39.
- TOWNLEY, B., (2002), "The role of competing rationalities in institutional change", *Academy of Management Journal*, Vol.45, p.163-179.
- 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.