

# Réputation et légitimité organisationnelles: similarités et différences conceptuelles

**Amira Jenane Bayouhd**

**ESCT – Université de la Manouba – Tunisie**

amirajenane@yahoo.it

**Leila Ben Hassine**

**ESCT – Université de la Manouba – Tunisie**

**Jouhaina Gherib**

**ISCAE – Université de la Manouba – Tunisie**

## Résumé :

La réputation et la légitimité organisationnelles sont souvent utilisées de manière interchangeable en sciences de gestion. Les travaux sur l'articulation de ces deux variables reconnaissent que la frontière est floue et que des chevauchements théoriques existent (Demaret, 2014). L'objectif de ce travail est de dépasser les confusions entre les deux concepts et de montrer leur complémentarité.

Etudier et comprendre les similarités et les différences entre la réputation et la légitimité est une étape nécessaire pour appréhender la relation complexe entre les deux concepts (Deephhouse et Carter, 2005), l'objectif étant de se situer dans le débat présentant la réputation et la légitimité comme deux variables interchangeables, similaires ou comme étant deux pôles opposés d'un continuum mettant ainsi en évidence une complémentarité et une continuité entre les deux concepts.

La mobilisation des similarités et des différences entre réputation et légitimité organisationnelles est prise comme cadre d'analyse pour décrire leur interdépendance. L'analyse des similarités a montré que les deux concepts sont liés au même principe d'approbation sociale des actions organisationnelles. Cependant, des différences sont notées d'abord, au niveau de la nature et des dimensions d'évaluation, ensuite, au niveau de l'effet de l'isomorphisme et de la performance financière et enfin au niveau des conséquences concernant la rivalité et l'homogénéisation. L'étude de la complémentarité met en évidence le lien bidirectionnel étroit entre la réputation et la légitimité organisationnelles et leur relation avec le concept d'identité sociale.

Les recherches futures pourront s'inspirer de ce cadre d'analyse pour opérationnaliser les concepts et éviter toute forme de confusion.

**Mots clés:** réputation organisationnelle, légitimité organisationnelle

## **Réputation et légitimité organisationnelles: similarités et différences conceptuelles**

### **INTRODUCTION**

La réputation organisationnelle (RO) et la légitimité organisationnelle (LO) font l'objet d'un intérêt croissant de la part des chercheurs et des praticiens depuis un certain nombre d'années (Meyer et Rowan, 1977; Pfeffer et Salanick, 1978; Fombrun et Shanley, 1990; Suchman, 1995; Roberts et Dowling, 2002; Deephouse et Carter, 2005; Rindova et al., 2005; Bitektine, 2011; Lange et al., 2011). Les deux concepts sont mobilisés par plusieurs théories des organisations et sont présentés comme deux ressources importantes pour la gestion organisationnelle de par leurs capacités à améliorer l'efficacité des décisions de l'organisation. Toutefois, même si la LO et la RO sont souvent utilisées de manière interchangeable en sciences de gestion, les travaux sur l'articulation de ces deux variables reconnaissent que la frontière est floue et que des chevauchements théoriques existent (Demaret, 2014). En effet, l'analyse montre que la RO et la LO présentent des différences conceptuelles importantes (Roberts et Dowling, 2002; Deephouse et Carter, 2005; Deephouse et Suchman, 2008; Bitektine, 2011; Demaret, 2014) tout en étant interdépendantes et complémentaires (King et Whetten, 2008; Pollach, 2014).

Alors que peu de chercheurs font la distinction entre la RO et la LO et en dépit du nombre réduit des recherches faites sur les comparaisons entre les deux concepts (Deephouse et Carter, 2005; Deephouse et Suchman, 2008), certains chercheurs (Deephouse et Carter, 2005; King et Whetten, 2008; Bitektine, 2011) appellent à développer une meilleure compréhension de la relation entre la RO et la LO. Ils invitent à étudier de manière plus approfondie le lien complexe entre ces deux variables afin de clarifier les similarités et les différences qui existent. Que la légitimité soit le prolongement de la réputation ou l'inverse, une superposition entre les concepts est supposée se produire souvent lors de la construction des théories étant donné que les concepts restent en changement continu tant que les théories qui les contiennent se développent.

En nous situant dans la lignée de ces travaux, nous proposons dans cette recherche de clarifier la relation entre la RO et la LO et de montrer si les deux concepts sont interchangeables, quelque peu différents ou plutôt interconnectés et complémentaires.

Etudier et comprendre les similarités et les différences entre la RO et la LO est une étape nécessaire pour appréhender la relation complexe entre les deux concepts (Deephouse et Carter, 2005), l'objectif étant de se situer dans le débat présentant la RO et la LO comme deux variables interchangeables, similaires ou comme étant deux pôles opposés d'un continuum mettant ainsi en évidence une complémentarité et une continuité entre les deux concepts.

Nous proposons dans cette recherche d'abord, d'étudier les propriétés distinctes de la RO et celles de la LO et de procéder ensuite à une distinction théorique entre les deux variables en comparant leurs définitions, leurs dimensions et leurs antécédents pour scruter les différentes formes de complémentarité entre la RO et la LO.

## **1. LA REPUTATION ORGANISATIONNELLE**

### **1.1. DEFINITIONS DE LA REPUTATION ORGANISATIONNELLE**

Plus de deux décennies après l'émergence des premiers travaux de recherches sur la RO en tant que concept fondamental dans les recherches en management, il n'y a pas encore de définition communément acceptée de la RO (Rose et Thomsen, 2004 ; Rindova et al., 2005; Lange et al., 2011). En effet, les chercheurs présentent cette phase comme formative et critique pour la construction du concept de la RO du fait qu'elle est marquée par des incertitudes dans les définitions, les dimensions et les opérationnalisations et par des tentatives d'apporter une certaine cohérence et rigueur théorique au construit (Lange et al., 2011).

La notion de la RO paraît simple et intuitive dans son usage commun (Lange et al., 2011) mais sa complexité a été révélée au fur et à mesure que les tentatives de définitions et d'opérationnalisations ont été faites par les chercheurs.

En effet, l'examen des travaux existant sur la RO montre que plusieurs définitions ont été développées sans qu'il y ait un consensus sur une seule définition communément adoptée.

Nous présentons dans le Tableau 1, ci-après, les différentes définitions proposées par les chercheurs pour le concept de la RO.

**Tableau 1. Eléments de définitions de la réputation organisationnelle**

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions</b>
Spence (1974)	« La réputation organisationnelle est le résultat d'un processus par lequel les entreprises signalent leurs caractéristiques clé aux parties prenantes afin d'améliorer leur statuts social ».
Weigelt et	« La réputation est une série de caractéristiques attribuées à une

Camerer (1988)	entreprise donnée et déduites à partir des actions passées de l'entreprise ».
Fombrun et Shanley (1990)	« La réputation est une représentation perceptuelle des perspectives passées et futures qui décrivent l'attrait général de l'entreprise pour toutes ses parties prenantes clés lorsqu'elle est comparée à ses autres rivaux principaux ».
Hall (1992)	« La réputation organisationnelle est traduite par la connaissance et les émotions tenues par les individus envers l'entreprise ».
Brown et Logsdon (1999)	« La réputation est une évaluation externe sur ce qu'est l'organisation, comment elle satisfait ses engagements et se conforme aux attentes des parties prenantes, et comment effectivement sa performance va avec son environnement sociopolitique ».
Weiss et al. (1999)	« La réputation est définie comme une perception globale jusqu'à quelle mesure l'entreprise est considérée avec respect et estime ».
Fombrun et al. (2000)	« La réputation est le résultat de la marque de l'entreprise dans le domaine de marketing, c'est un signal sur les actions futures et le comportement de l'entreprise, c'est une sorte de goodwill en comptabilité, c'est la manifestation de l'identité organisationnelle en théories des organisations et une barrière à l'entrée potentielle en management ».
Robert et Dowling (2002)	« La réputation organisationnelle est une caractéristique générale de l'entreprise qui reflète le niveau d'appréhension des parties prenantes de l'entreprise et à quel point elles considèrent l'entreprise comme bonne ou mauvaise ».
Rose et Thomsen (2004)	« La réputation reflète tout simplement les perceptions des individus. Ces perceptions sont créées par l'histoire de l'entreprise sur la base des actions passées de l'entreprise ».
Neville et al. (2005)	« La réputation est une évaluation générale reçue par une organisation de la part de ses parties prenantes ».
Lange et al. (2011)	« La réputation représente les perceptions collectives, hautement influencées par le processus de la construction sociale, elle peut être reconstituée et reconstruite lorsqu'une nouvelle information apparaît pour les observateurs ».

Lange et al. (2011) avancent que certains chercheurs ont trouvé une utilité et une richesse dans la divergence des définitions et n'ont pas essayé de les combiner pour former une définition unique.

Des études mettent encore plus l'accent sur la complexité de la RO, une complexité qui implique un besoin et une obligation d'appréhender le concept en tant que concept multidimensionnel (Rindova et al., 2005 ; Lange et al., 2011) et de dépasser les définitions et les opérationnalisations unidimensionnelles qui ont été utilisées dans la majorité des études sur la RO.

## 1.2. DIMENSIONS DE LA REPUTATION ORGANISATIONNELLE

Parmi les rares chercheurs qui ont proposé une conceptualisation multidimensionnelle de la RO, nous retrouvons Rindova, Williamson, Petkova et Sever (2005) qui, en comparant les similarités et les différences dans les définitions proposées du concept dans la littérature, ont affirmé que la RO peut être conceptualisée comme incluant deux dimensions :

- (1) Une dimension de « qualité perçue » qui traduit à quel point les parties prenantes évaluent une organisation positivement sur une caractéristique spécifique, comme par exemple la capacité de produire des produits de qualité, et
- (2) Une dimension de « gain en importance » qui traduit à quel degré une organisation reçoit une reconnaissance à large échelle dans son domaine organisationnel.

Deephouse et Carter (2005) ont aussi identifié deux dimensions de la RO qui sont la réputation financière et l'importance générale.

Ces différentes dimensions ont été reprises par Lange et al. (2011) dans leur revue de la littérature sur la RO et ils ont présenté trois dimensions du concept :

- (1) La dimension « être connue » qui est une conceptualisation évidente de la RO présente dans plusieurs études antérieures et qui postule que la RO peut consister simplement à être bien connu. Cette dimension se superpose avec la dimension de « gain en importance » présentée par Rindova et al. (2005) qui traduit « *jusqu'à quel point l'organisation est largement reconnue parmi ses parties prenantes dans son domaine organisationnel et à quel point elle se démarque de ses concurrents* ».
- (2) La dimension « être connue pour quelque chose » est la plus récurrente dans les recherches sur la RO comme l'ont démontré Lange et al. (2011). Pour cette dimension, contrairement à celle « d'être connue » de la RO, le jugement est une caractéristique centrale. En effet, plusieurs chercheurs font référence à la qualité (Rindova et al., 2005; Rindova et al., 2006 ; Bergh et al., 2010), à la compétence managériale (Mayer, 2006), à la performance financière (Deephouse et Carter, 2005; Rindova et al., 2005), à la performance antérieure (Roberts et Dowling, 2002) ou à la responsabilité sociétale pour désigner la dimension pour laquelle l'entreprise est connue.
- (3) La dimension « impressions générales en faveur de l'entreprise » consiste en une évaluation générale de la prééminence de l'organisation qui inclut « *l'estime et le respect avec lesquels l'organisation est considérée et à quel point l'entreprise est attractive* » (Barnett et al., 2006).

Contrairement à la conceptualisation d'« être connu » pour quelque chose, la conceptualisation des « impressions générales en faveur de l'entreprise » sollicite les perceptions des observateurs sur l'entreprise qui sont basées sur différentes caractéristiques organisationnelles plutôt qu'être dépendantes des attentes d'une audience particulière pour des résultats organisationnels spécifiques (Fisher et Reuber, 2007).

En effet, alors que pour la conceptualisation d'« être connu pour quelque chose », les parties prenantes s'intéressent à l'organisation pour réaliser leurs intérêts particuliers (par exemple la qualité des produits ou la performance environnementale), pour la conceptualisation des « impressions générales en faveur de l'entreprise » de la RO, les observateurs évaluent l'entreprise en sa totalité comme plus au moins bonne et attractive. Lange et al. (2011) affirment que, comme avec les autres dimensions de la RO, les mesures de la RO dans la dimensions des « impressions générales en faveur de l'entreprise » sont largement dépendantes de l'audience sur laquelle les chercheurs comptent investiguer.

Force est de remarquer que les chercheurs qui ont opté pour une conceptualisation multidimensionnelle de la RO incitent à étudier avec plus de détails le processus cognitif et les interactions qui relient ces différentes dimensions (Rindova et al., 2005) estimant qu'il est clair qu'il existe des recouvrements entre elles ( Rindova et al., 2005 ; Lange et al., 2011).

### **1.3. ANTECEDENTS DE LA REPUTATION ORGANISATIONNELLE**

Love et Kraatz (2009) présentent les recherches en management comme étant à leur stade initial dans l'identification des résultats et des antécédents de la RO, en partie parce que la nature multidimensionnelle du construit n'a pas été explorée de façon suffisante.

En général, les recherches empiriques sur les antécédents de la RO sont théoriquement cohérentes avec l'idée que la RO est ancrée dans les perceptions des observateurs des actions de l'organisation et l'historique du comportement. Elles suggèrent également que la RO est une construction sociale qui est sujette à plusieurs influences (Lange et al., 2011).

En effet, les parties prenantes construisent la RO en se basant sur la performance financière (Roberts et Dowling, 2002 ; Love et Kraatz, 2009 ; Lange et al., 2011), la taille (Fombrun et Shanley, 1990 ; Williams et Barrett, 2000), les actions de responsabilité sociale (Fryxell et Wang, 1994 ; Fombrun et al., 2000 ; Williams et Barrett, 2000), la réduction d'effectifs (Love et Kraatz, 2009), ou encore la publicité et l'exposition aux médias (Fombrun et Shanley, 1990 ; Roberts et Dowling, 2002).

### **1.3.1. La performance financière**

La relation entre la performance financière et la RO n'est ni simple, ni unidirectionnelle (Love et Kraatz, 2009 ; Lange et al., 2011). En effet, les chercheurs présentent la performance financière comme étant à la fois un antécédent et un résultat de la RO (le développement de la performance financière en tant que résultat de la RO sera présenté dans la sous section 1.4. relative aux effets de la RO).

La performance financière antérieure de l'entreprise a un impact important sur son image et sa RO (Fombrun et Shanley, 1990 ; Roberts et Dowling, 2002). Les parties prenantes se basent en général sur la performance antérieure comme signal pour la RO et les réalisations de performance économique élevée conduisent les parties prenantes à croire que la compagnie est « bonne » (Roberts et Dowling, 2002).

### **1.3.2. La taille de l'organisation**

La taille de l'entreprise est directement liée à la RO, du fait que les grandes entreprises jouissent d'une meilleure notoriété que les petites (Fombrun et Shanley, 1990 ; Williams et Barrett, 2000).

### **1.3.3. La responsabilité sociétale des entreprises**

Fombrun et al. (2000) affirment que les entreprises obtiennent des bénéfices de la responsabilité sociétale parce qu'elle les aide à construire leur capital de réputation. Les auteurs ajoutent que la responsabilité sociétale ne génère pas uniquement un gain de réputation qui améliore la capacité de l'entreprise à attirer les ressources, améliorer sa performance et construire un avantage compétitif mais aussi elle atténue le risque d'une perte de réputation qui peut résulter d'un problème avec les parties prenantes clé.

En effet, plusieurs recherches ont tenté d'étudier le lien entre la responsabilité sociétale des entreprises et la RO (Fombrun et Shanley, 1990 ; Fryxell et Wang, 1994 ; Williams et Barrett, 2000 ; Cravens et al., 2003 ; Brammer et Pavelin, 2004 ; Bae et Cameron, 2006) et certaines d'entre elles (Fombrun et Shanley, 1990 ; Fryxell et Wang, 1994 ; Williams et Barrett, 2000) supportent la conclusion que les activités sociétales sont inévitablement liées aux ambitions de réaliser une meilleure RO de la part des entreprises.

### **1.3.4. La réduction d'effectifs**

Des actions organisationnelles spécifiques, comme la réduction de taille de l'organisation, ont été liées à un déclin de la RO. Love et Kraatz (2009) qui affirment que les réactions du marché boursier peuvent servir d'intermédiaire pour l'interprétation de la RO, ont démontré que la dépréciation de cette dernière provoquée par la réduction de la taille de l'organisation

va être intensifiée si le marché boursier réagit négativement et va être réduite si le marché boursier réagit positivement à la réduction de la taille.

### **1.3.5. La publicité et l'exposition aux médias**

L'exposition aux médias à travers la publicité forme l'image de l'entreprise (Fombrun et Shanley, 1990). Ainsi, les managers s'engagent dans des campagnes de publicité et de sponsoring afin d'améliorer la réputation de leurs entreprises (Roberts et Dowling, 2002).

## **1.4. EFFETS DE LA REPUTATION ORGANISATIONNELLE**

### **1.4.1. Les résultats économiques**

En étudiant les effets de la RO, les théories en management mènent souvent à un argument intuitif que la réputation va avoir des effets positifs sur la performance de l'entreprise. Les résultats économiques sont présentés comme les conséquences les plus répandues de la RO, et une relation positive entre la RO et les résultats économiques a été mise en évidence dans plusieurs recherches (Rindova et al., 2005 ; Lange et al., 2011).

En partant de l'idée que la performance financière est un résultat de la RO, Deephouse (2000) a démontré que la RO de l'entreprise auprès des médias peut améliorer sa rentabilité économique. De même, Robert et Dowling (2002) ont trouvé une relation positive entre la RO de l'entreprise et le retour sur investissement.

### **1.4.2. Les relations avec les parties prenantes**

Une RO favorable attire les parties prenantes (les employés, les investisseurs, les consommateurs) en émettant des signaux favorables aux différentes communautés.

Turban et Cable (2003) ont démontré que les employeurs ayant une bonne réputation attirent plus les postulants et qu'un employeur bien réputé peut sélectionner des employés de meilleure qualité. Les employés préfèrent travailler dans les entreprises ayant une bonne RO et sont prêts dans ce cas de travailler plus dur ou pour une rémunération moindre (Roberts et Dowling, 2002).

Une entreprise ayant une bonne RO attire les investisseurs et facilite la levée des fonds (Fombrun, 1996 ; Deephouse, 2000) car elle présente une sécurité d'investissement et des partenaires fiables.

Aaker et Jacobson (1994), par exemple, ont constaté que la réputation de l'entreprise était associée aux gains positifs d'actionnaires.

Une bonne RO augmente la confiance des consommateurs dans les produits et services et dans les décisions d'achat (Schwaiger, 2004) et attire les consommateurs potentiels (Goldberg et Hartwick, 1990). En effet, Roberts et Dowling (2002) avancent que les recherches en

marketing ont démontré qu'une bonne réputation soutient et améliore l'efficacité des forces des ventes, les introductions des nouveaux produits et les stratégies de recouvrement dans les moments de crises.

#### **1.4.3. Les prix**

Étant donné que la RO sert aussi de signal de la qualité des produits et des services de l'entreprise, les consommateurs pourraient offrir des primes de prix pour les offres des entreprises réputées, du moins dans les marchés caractérisés par des niveaux élevés d'incertitudes (Fombrun et Shanley, 1990 ; Rindova et al., 2005).

#### **1.4.4. Un «bénéfice du doute»**

Une bonne RO peut aussi mener les observateurs à accorder à l'organisation le bénéfice du doute lorsque des informations négatives sont divulguées (Lange et al., 2011). Par exemple, Love et Kraatz (2009) ont démontré que les entreprises ayant une bonne RO souffrent moins des pertes de réputation suite à une réduction d'effectifs que les entreprises ayant une faible réputation. Doh et al. (2009) ont trouvé qu'une RO antérieure pour une responsabilité sociale modère les réactions négatives du marché boursier suite à l'annonce d'une chute du classement de l'entreprise pour un indice d'investissement socialement responsable.

#### **1.4.5. Une flexibilité stratégique**

Un autre effet positif de la RO est la flexibilité stratégique. Deephouse et Carter (2005) ont démontré qu'une bonne réputation permet à une banque commerciale de dévier d'un comportement stratégique normal sans pour autant de perdre sa réputation.

#### **1.4.6. « Un fardeau de célébrité »**

Liée et cohérente à l'idée que la réputation peut avoir des effets négatifs, la RO peut représenter un certain « fardeau de célébrité ». Ainsi, parallèlement à l'effet « bénéficiaire du doute », Lange et al., (2011) présentent un effet compensatoire de la RO qui consiste en « une responsabilité de bonne réputation ». En effet, avoir une réputation élevée peut conduire à renforcer les attentes des parties prenantes. Par exemple, une bonne réputation pour des produits de qualité peut engendrer des baisses sur les prix de l'action suite aux appels de retour des produits. Un tel effet peut aider, selon Lange et al. (2011), à expliquer les réactions négatives des consommateurs que Toyota Motor Corporation a subi après les révélations sur les produits défectueux et les rappels de véhicules qui en ont résulté. Comme concepteur d'automobiles ayant une forte RO antérieure pour la qualité de ses produits, les problèmes actuels de qualité de Toyota sont particulièrement étonnants et discordants pour ses consommateurs. Une action indésirable de la part de l'entreprise peut pousser les parties

prenantes à réinterpréter immédiatement les observations passées qui définissent les attentes actuelles et donc de créer une situation de doute autour de l'entreprise.

## 2. LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE

### 2.1. DEFINITIONS DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE

Les chercheurs ont donné plusieurs définitions de la LO (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Ashforth et Gibbs, 1990 ; Aldrich et Fiol, 1994 ; Boddweyn, 1995 ; Hybels, 1995; Suchman, 1995 ; Deephouse, 1996 ; Kostova et Zaheer 1999; Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Washington et Zajac, 2005 ; Rindova et al., 2006 ; Bitektine, 2011).

Ces définitions s'accordent à présenter la LO comme jugement social selon lequel les actions d'une entité sont souhaitables, convenables et appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, valeurs et croyances. Les travaux de Bitektine (2011) sont les plus exhaustifs et les plus novateurs. Il propose une définition énumérative de la LO (Tableau 2).

**Tableau 2: Définition énumérative de la légitimité organisationnelle (Bitektine, 2011, p159, traduction de Petit, 2013, p81)**

	<b>Description</b>
<b>Périmètre général</b>	<i>«le concept de LO inclut à la fois les perceptions à propos d'une organisation ou d'un ensemble d'organisations, les jugements/évaluations fondés sur ces perceptions et les réponses comportementales fondées sur ces jugements...»</i>
<b>Evaluateurs</b>	<i>.... rendus par les médias, les autorités de régulation et d'autres acteurs de l'économie (groupes de pression, salariés,...etc)</i>
<b>Dimensions perçues</b>	<i>... perçoivent les processus, les structures et les résultats de l'activité de l'organisation ainsi que les comportements de ses leaders et ses relations avec d'autres acteurs....</i>
<b>Processus d'analyse</b>	<i>.... jugent l'organisation ou bien en la rangeant dans une catégorie positive existante (légitimité cognitive) ou bien en la soumettant à une évaluation sociopolitique,...</i>
<b>Analyse bénéfice du</b>	<i>... se fonde sur l'évaluation de l'organisation du point de vue de la valeur/ du bénéfice qu'en retire l'évaluateur (légitimité pragmatique) ou bien le groupe social voire la société elle même (légitimité morale), ...</i>
<b>Mécanisme d'obéissance</b>	<i>... au travers de l'interaction avec l'organisation et les autres acteurs sociaux, débouche sur le soutien la neutralité ou la sanction selon que l'organisation a apporté la valeur/ le bénéfice prescrit par les normes et les réglementations en vigueur.»</i>

La définition de Bitektine (2011) implique généralement un jugement social de la part des évaluateurs qui légitiment (Petit, 2013). La légitimité est attribuée par un ensemble d'acteurs

qui peuvent identifier des différences en matière de perceptions et d'évaluation et rend complexe le processus de son management (Demaret et Meric, 2013; Petit, 2013).

Si l'on considère la LO comme un construit social, la multiplicité des échelles auxquelles elle se réfère appelle à lui donner une forme multidimensionnelle. Néanmoins, la complexité de ce construit ne facilite pas sa compréhension (Demaret et Meric, 2013). Ambiguïté, caractère flou et symbolique font de la légitimité un concept difficile à opérationnaliser, à cerner et à mesurer (Buisson, 2008; Bitektine, 2011; Demaret et Meric, 2013).

## **2.2. DIMENSIONS DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE**

Dans son travail intégrateur des approches institutionnelles et stratégiques de la légitimité, Suchman (1995) formalise les différents types de légitimité au moyen de trois dynamiques: pragmatique, morale et cognitive.

Premièrement, la légitimité pragmatique est basée sur la prise en compte par l'entreprise des intérêts et valeurs de ses parties prenantes les plus influentes (Lapoutte, 2014 ; Reynaud et Wallas, 2014).

Ce type de légitimité permet de justifier les actions d'une organisation par rapport à leurs conséquences et la LO est accordée à une finalité (Gabriel, 2006 ; Demaret, 2014). En terme d'utilité, l'organisation offre des avantages aux acteurs de son environnement (Lapoutte, 2014).

Suchman (1995) distingue trois manières de pratiquer cette légitimité :

- La légitimité par «l'échange» selon laquelle les acteurs soutiennent la politique organisationnelle dans le but de bénéficier d'échanges favorables (Demaret, 2014).
- La légitimité par «l'influence» selon laquelle les acteurs soutiennent la politique organisationnelle dans le but de servir leurs intérêts.
- La légitimité par «la bonne disposition» selon laquelle les acteurs soutiennent la politique organisationnelle lorsqu'ils partagent les valeurs de l'organisation.

Deuxièmement, la légitimité morale est le reflet d'une évaluation du caractère approprié d'une action ou d'une activité organisationnelle. Elle se rapporte à l'intégration des normes et des valeurs sociétales dans les activités et l'évaluation prend forme par la conviction de l'évaluateur sur le bien fondé de l'objet à légitimer. En terme de valeur, l'organisation participe au développement local via un investissement socialement responsable, la création d'emplois, et le partage des valeurs de solidarité et de coopération avec différents acteurs de la société dans son ensemble (Lapoutte, 2014).

Suchman (1995) dénombre quatre sous dimensions de la légitimité morale :

- La légitimité par «les conséquences» lorsque les organisations sont évaluées sur ce qu'elles réalisent.
- La légitimité «procédurale» lorsque les organisations adoptent des procédures socialement acceptables.
- La légitimité «structurelle» lorsque les organisations mettent en place des procédures de contrôle qualité.
- La légitimité «personnelle» lorsque les organisations sont dirigées par des leaders individuels charismatiques.

Troisièmement, la légitimité cognitive serait basée sur la compréhension qu'ont les acteurs de l'environnement des comportements organisationnels. A ce stade, les activités sont considérées comme «allant de soi» et inévitables. L'objet à légitimer est connu de manière factuelle par les évaluateurs (Aldrich et Fiol, 1994). En terme de modèle, l'organisation apparaît comme une entité habituelle et fonctionnelle de l'environnement social mais aussi coproductrice de son modèle de développement (Lapoutte, 2014). L'obtention d'une légitimité cognitive confère à l'organisation une dimension habilitante. Le jugement se réfère alors aux règles qui décrivent quels types d'acteurs, de procédures et d'interprétations sont associés à leurs actions (Ruef et Scott, 1998).

Cette légitimité cognitive peut se subdiviser en deux sous dimensions telle que présenté dans le Tableau 3 ci-après :

**Tableau 3 : Dimensions de la légitimité cognitive (Suchman, 1995)**  
(Source: Demaret, 2014, p101)

	<b>Le caractère compréhensible</b>	<b>Le fait d'aller de soi</b>
<b>Définition</b>	La légitimité provient de la disponibilité des modèles culturels qui fournissent des explications plausibles pour l'organisation et ses efforts.	La légitimité provient du contrôle des acteurs. Dans ce type d'institutions, le désordre est géré et transformé en un ensemble d'intersubjectivités qui submerge les possibles dissidences.
<b>Caractéristiques</b>	Légitimité ponctuelle et plausible d'après les représentations sociales.	Légitimité ponctuelle et inévitable.

En synthèse, Suchman (1995) suggère une vision dynamique de la légitimité. Celle-ci est de plus en plus difficile à gérer mais également profonde et durable dès lors qu'on se déplace d'une légitimité pragmatique (en suivant les intérêts d'autres acteurs) vers morale (en

respectant les procédures et conséquences pour le bien de la société) jusqu'à cognitive (qui va de soi).

## **2.3. ANTECEDENTS DE LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLE**

### **2.3.1. Les pressions institutionnelles**

La théorie néo-institutionnelle met l'accent sur l'importance des règles et des exigences sociales et culturelles auxquelles les organisations doivent se conformer afin d'être légitimes (Meyer et Rowan, 1977; Di Maggio et Powell, 1983).

Di Maggio et Powell (1983) soutiennent que les pressions institutionnelles sont de nature coercitives (pressions du cadre légal), normatives (pressions provenant de la professionnalisation) et mimétiques (pressions provenant de l'imitation). Elles sont de nature à conduire les organisations vers une dynamique d'homogénéisation par la recherche de pouvoir et de légitimité. Pour gagner cette légitimité, les organisations adoptent des mythes et des comportements et s'adonnent des activités qui leurs fournissent différents soutiens nécessaires à leur survie (Meyer et Rowan, 1977).

Cependant, Scott et Meyer (1991) soutiennent que si la conformité de l'organisation aux exigences institutionnelles accroît la variabilité des récompenses acquises, celles-ci sont obtenues au détriment de l'efficacité organisationnelle. Certains chercheurs (Oliver, 1991, Suchman, 1995) ont critiqué cette conception en mobilisant la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

### **2.3.2. La dépendance envers les ressources**

La théorie de la dépendance envers les ressources insiste sur les relations de pouvoir et de dépendance qui existent entre l'organisation et les autres acteurs de l'environnement. Elle postule l'existence d'une variété de comportements qu'une organisation peut exercer pour gérer ses dépendances vis à vis de l'environnement ou pour avoir une influence sur les détenteurs des ressources critiques.

Les liens de dépendance déterminent le niveau de pouvoir de chacune des parties dans la relation. Pfeffer et Salancik (1978) identifie trois facteurs critiques permettant d'évaluer la dépendance d'une organisation face à d'autres groupes :

- L'importance de la ressource pour l'organisation dépendante;
- Le caractère exclusif ou non d'un groupe d'intérêt qui peut fournir la ressource et
- L'étendue du pouvoir d'un groupe d'intérêt sur la ressource.

Selon les liens de dépendance ou de contrôle, les organisations se trouvent à chercher et à gérer constamment leur légitimité (Ashforth et Gibbs, 1990; Suchman, 1995).

Pfeffer et Salancik (1978) soulignent que la préoccupation d'une organisation reste la gestion stratégique de la légitimité pour continuer à exploiter les ressources. Les organisations obéissent aux demandes des acteurs où elles agissent afin de gérer la dépendance vis à vis des détenteurs de ressources importantes à leur survie. Ceux-ci exercent un contrôle sur l'entreprise en posant avec elle les caractéristiques de l'efficacité organisationnelle. Par conséquent, la LO dépend en partie des réponses apportées aux attentes de l'environnement, puisqu'elle justifie la possibilité d'exploiter les ressources indispensables à la survie organisationnelle (Pfeffer et Salancik, 1978).

Qu'il s'agisse de pressions institutionnelles ou de relations de dépendance envers les ressources, la recherche de légitimité passe par une recherche de pouvoir. Les organisations entrent non seulement en concurrence pour des ressources mais sont également mues par la recherche de pouvoir et de légitimité. Une organisation qui cherche à se légitimer cherche à atténuer le pouvoir de l'environnement et à accéder aux ressources.

#### **2.4. EFFETS DE LA LEGITIMITE**

La légitimité s'intéresse aux aspects de pouvoir et de contrôle des ressources, ainsi qu'aux formes d'influence de l'environnement (Oliver, 1991). Le processus isomorphe permet aux entreprises d'obtenir du pouvoir politique mais aussi des ressources (Buisson, 2009).

La légitimité permet un accès plus aisé aux ressources parce que les acteurs établissent plus facilement des relations d'échange avec une entreprise perçue comme étant digne de confiance (Suchman, 1995). Comme le souligne Suchman (1995, p575), la légitimité rend une organisation «plus valable... plus sensée, plus prévisible et plus digne de confiance», que les organisations dont la légitimité est remise en cause. Elle attire l'approbation et les ressources sans questionnement (Buisson, 2008). Selon Deephouse (1999), une entreprise se conformant aux règles et normes sociales, se procure des ressources dans des conditions plus favorables qu'une organisation agissant en dehors des termes d'acceptabilité. Les partenaires externes perçoivent donc les stratégies d'une organisation légitime comme rationnelles et les organisations non légitimes comme plus fragiles, suscitant donc davantage de prudence dans l'établissement des conditions de procuration des ressources.

### **3. SIMILARITES ET DIFFERENCES**

#### **3.1. SIMILARITES ENTRE LA REPUTATION ET LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLES**

Utilisées souvent de manière interchangeables en sciences de gestion (Love et Kraatz, 2009), la RO et la LO sont deux ressources importantes dans la gestion organisationnelle et ont contribué à la construction de plusieurs théories des organisations, à savoir la théorie

institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977), la théorie de la dépendance envers les ressources (Pfeffer et Slancik, 1978) et la théorie de l'écologie (Carroll et Hannan, 1989).

Dans ce sens, Suchman (1995) avance que la LO représente un ancrage pour les différentes théories traitant des forces cognitives et normatives qui construisent, responsabilisent et limitent les acteurs organisationnels.

De même, la RO a joué un rôle important pour la théorie des statuts en sociologie (Shrum et Wuthnow, 1988), pour la théorie basée sur les ressources en stratégie (Barney, 1991; Hall, 1992 ; Bergh et al., 2010), pour la théorie des jeux et la théorie des signaux en économie (Weigelt et Camerer, 1988 ; Bergh et al., 2010 ; Rindova et al., 2005).

Que la légitimité soit le prolongement de la réputation ou l'inverse, les travaux sur l'articulation de ces deux concepts affirment que la frontière est floue et que des chevauchements théoriques existent (Demaret, 2014). En effet, d'un côté, la LO affecte la RO étant donné que les acteurs légitimes sont toujours les plus visibles et les plus crédibles dans leurs propres présentations (Deephouse et Suchman, 2008) et que les entreprises ont besoin d'un certain niveau de légitimité pour assurer une bonne réputation (Pollach, 2014). D'un autre côté, la RO affecte la LO puisque les réputations sont des indicateurs de légitimité du fait qu'elles traduisent les évaluations des actions et des activités de l'entreprise par rapport aux attentes et normes institutionnelles.

En étudiant les liens entre la RO et la LO, les chercheurs en management tendent à mettre l'accent sur les propriétés sous-jacentes des deux concepts (King et Whetten, 2008).

Nous pouvons ainsi noter que les deux concepts se basent sur le principe que les activités organisationnelles devraient s'aligner aux attentes sociales (Branco et Rodriguez, 2006) et qu'elles reflètent toutes les deux des perceptions de l'approbation des actions d'une organisation (King et Whetten, 2008).

Ensuite, la RO et la LO résultent de processus de construction sociale similaires basés sur les évaluations des parties prenantes de l'entreprise (Ashforth et Gibbs, 1990; Fombrun et Shanley, 1990). En effet, la RO et la LO reflètent toutes les deux des perceptions de l'acceptation des actions organisationnelles par les parties prenantes (Rao, 1994 ; Elsbach, 2006; Deephouse et Carter, 2005; King et Whetten, 2008).

La LO et la RO sont deux concepts multidimensionnels (Suchman, 1995 ; Dollinger et al., 1997; Ruef et Scott, 1998), et certaines dimensions qui forment la réputation et la légitimité se superposent souvent partiellement, ou totalement (Bitektine, 2011).

Les deux concepts sont aussi liés à des antécédents similaires (Deephouse et Carter, 2005) tels que la taille organisationnelle, les dons philanthropiques, les alliances stratégiques et la conformité réglementaire (Fombrun et Shanley, 1990) et présentent le même effet à savoir améliorer la capacité de l'organisation à acquérir des ressources (Hall, 1992; Suchman, 1995 ; Deephouse et Carter, 2005).

Ces similarités traduisent un chevauchement conceptuel évident entre la LO et la RO. Une telle superposition entre les concepts se produit souvent lors de la construction des théories du fait que les concepts sont en changement continu tant que les théories qui les contiennent se développent.

### **3.2. DIFFERENCES ENTRE LA REPUTATION ET LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLES**

Au delà de la correspondance apparente entre la LO et la RO, certaines différences ont été relevées dans plusieurs travaux traitant des deux concepts (Deephouse et Carter, 2005; Branco et Rodriguez, 2006 ; Bebbington et al., 2008 ; Deephouse et Suchman, 2008 ; King et Whetten., 2008 ; Bitektine, 2011 ; Kuruppu et Milne., 2013 ; Pollach., 2014). Celles-ci sont identifiées au niveau des antécédents, des définitions, et des conséquences.

Au niveau des définitions, les deux concepts se distinguent par la nature et les dimensions d'évaluation. Alors que la LO est évaluée en termes d'acceptabilité (Meyer et Rowan, 1977 ; Brown, 1997), d'«allant de soi», (Meyer et Rowan, 1977 ; Carroll et Hannan, 1989), de conformité et de congruence (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Meyer et Rowan, 1977; Brown, 1998), la RO est évaluée en terme de désirabilité (Shrum et Wuthnow, 1988), de qualité et d'estime (Hall, 1992; Fombrun, 1996 ; Dollinger et al., 1997; Heugens, 2004). Ainsi, la légitimité est fondée sur une conformité avec les attentes, les normes et règles du système social et la réputation se rapporte à une comparaison entre organisations afin de déterminer leur notoriété relative (Bebbington et al, 2008 ; Bitektine, 2011 ; Pollach, 2014).

Etant de nature différente, les évaluations de la LO et de la RO ne sont pas mesurées de la même manière, la légitimité étant bimodale et la réputation étant une mesure relative. La légitimité est soit présente ou absente en comparaison aux normes sociales. La RO est mesurée par rapport à d'autres organisations (Branco et Rodriguez, 2006 ; Kuruppu et Milne, 2013 ; Deephouse et Suchamn, 2008 ; Pollach , 2014).

En ce qui concerne les dimensions de l'évaluation, la réputation peut être liée à tout attribut organisationnel (Deephouse et Carter, 2005; Deephouse et Suchman, 2008; Pollach, 2014). Une évaluation de la LO porte sur des dimensions pragmatique, normative et cognitive (Suchman, 1995). Par contre, la RO peut être évaluée sur ces dimensions mais peut aussi être

évaluée par n'importe quelle caractéristique (Deeppure et Suchman, 2008 ; Bitektine, 2011; Demaret, 2014 ; Pollach, 2014).

Deeppure et Carter (2005) s'intéressent à la performance financière et à l'isomorphisme en tant qu'antécédents à la RO et à la LO. Pour eux, l'isomorphisme fait accroître la légitimité mais peut avoir des relations plus complexes sur la réputation. En dépit de l'avantage de performance financière pour les deux concepts, ses effets sur la légitimité peuvent décroître pour les entreprises ayant des performances élevées (Deeppure et Carter, 2005).

Enfin, plusieurs différences dans les conséquences sont notées dans plusieurs travaux (Deeppure et Carter, 2005; Deeppure et Suchman, 2008 ; Bitektine, 2011). Deeppure et Suchman (2008) considèrent que la légitimité, contrairement à la réputation, ne produit pas de rivalité. Elle engendre des accords «gagnant-gagnant » et une reconnaissance mutuelle entre les acteurs légitimes (Demaret, 2014). Elle vise par ailleurs à «homogénéiser» les comportements (Deeppure et Suchman, 2008, p 58). Dans le courant stratégique, la légitimité est définie comme une ressource manipulable et s'intéresse aux aspects de pouvoir et de contrôle des ressources. La réputation est une ressource stratégique que les firmes exploitent pour un avantage compétitif. A ce titre, la légitimité est politique et la réputation est économique (Bitektine, 2011).

Plusieurs éléments différencient ainsi entre les deux concepts LO et RO. En nous basant principalement sur Deeppure et Carter (2005), Deeppure et Suchman (2008) et Bitektine (2011), nous les synthétiserons dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Eléments de différences entre la réputation et la légitimité organisationnelles**

	<b>Réputation organisationnelle</b>	<b>Légitimité organisationnelle</b>
<b>Nature du concept</b>	Concept continu : La RO est un concept continu qui place chaque acteur dans un continuum de la plus mauvaise vers la plus bonne réputation ou encore sur nombreuses comparaisons	Concept bimodal : La LO est une question de satisfaction avec un certain niveau acceptable. L'absence des «problèmes négatifs» est plus importante que la présence de réalisations positives..
<b>Conséquences sur la rivalité</b>	Concept rival : Sur n'importe quel continuum, la RO est contingente d'un niveau relatif et donc le positionnement d'une firme peut s'améliorer aux dépens de ses concurrents.	Concept non rival : La LO est «non rivale». Elle reflète l'approche du «jeu à somme nulle» avec n'importe quelle population. En effet, une «logique de confiance» (Meyer et Rowan, 1977) est susceptible de produire des accords gagnant-gagnant et d'une reconnaissance mutuelle parmi les acteurs légitimes.

<b>Conséquences sur le degré de différenciation</b>	<u>Concept de différenciation</u> Les dynamiques de RO incitent les organisations à se distinguer de leurs pairs et appelle à l'unicité.	<u>Concept homogénéisant</u> La LO est un concept homogénéisant produisant une conformité avec n'importe quelle dimension des mythes rationnels existants définissant la légitimité.
<b>Isomorphisme</b>	<u>«attribut d'un acteur individuel»</u> Puisque la réputation est compétitive et se base sur la différenciation, elle tend à s'attacher à des acteurs individuels, en classant chaque organisation même possédant des distinctions substantiellement insignifiantes.	<u>«Une forme donnée»</u> Puisque la légitimité est non rivale et homogénéisante, elle tend à attribuer une «forme donnée» à toutes les organisations.
<b>Conséquences sur les relations de pouvoir</b>	<u>Approche économique</u> La réputation devient un input dans les fonctions d'utilité des échanges potentiels des partenaires. La réputation est une ressource stratégique que les firmes exploitent pour un avantage compétitif.	<u>Approche politique</u> Puisqu'elle est liée à un jeu de pouvoir, la légitimité produit généralement un droit qui «va de soi» pour agir dans une sphère particulière d'activité.

Etudier et comprendre les similarités et différences entre la RO et la LO est une étape nécessaire pour appréhender la relation complexe entre les deux concepts (Deephouse et Carter, 2005), l'objectif étant de dépasser les confusions entre la RO et la LO et de voir si les deux variables sont interchangeables ou plutôt interconnectées et complémentaires.

### 3.3. VERS UNE COMPLEMENTARITE ENTRE LA REPUTATION ET LA LEGITIMITE ORGANISATIONNELLES

En dépit du fait que certains chercheurs défendent une séparation conceptuelle entre la RO et la LO, ces deux concepts restent connectés (Deephouse et Carter, 2005) et complémentaires plutôt que deux pôles opposés d'un continuum (Pollach, 2014).

L'interdépendance et l'inter-connectivité entre RO et LO sont traduites par un lien de nature bidirectionnel mis en évidence par Binkerhoff (2005), Deephouse et Carter (2005) et Pollach (2014).

D'un côté, la LO affecte la RO, d'abord parce que la RO est présentée comme une condition préalable à la bonne réputation (Pollach, 2014). Ensuite, la LO affecte la RO puisque les acteurs et les organisations légitimes sont toujours les plus visibles et crédibles (Deephouse et Carter, 2005). De plus, les entreprises peuvent gagner en réputation en employant des symboles de légitimité et en poursuivant une ligne de conduite qui se conforme à la pratique

institutionnalisée (Meyer et Rowan, 1977). La légitimité permet enfin de situer l'entreprise à l'intérieur d'un système partagé de croyances et de normes qui comprend les différents acteurs du marché grâce à la RO qu'elle s'est construite (Rao, 1994).

D'un autre côté, la RO affecte la LO, dans le sens où, selon Binkerhoff (2005), construire une réputation pour la performance peut contribuer à une légitimité pragmatique et de même construire une réputation pour la responsabilité et la réactivité peut contribuer aussi à une légitimité pragmatique, en particulier lorsque les organisations font face à des pressions pour dévier l'attention de leurs constituantes primaires.

King et Whetten (2008) ont étudié la complémentarité entre RO et LO en mobilisant le concept des identités sociales en vue de proposer une relation complémentaire et réciproque entre la RO et la LO.

Les identités sociales sont définies comme un groupe organisationnel de référence qui fournit aux parties prenantes des standards leur permettant d'évaluer l'organisation.

En se basant sur cette perspective, les organisations sont considérées légitimes lorsqu'elles se conforment au minimum de normes d'un prototype d'identité sociale particulier, soit une organisation prototype du type X. D'un autre côté, les organisations ont de bonnes réputations lorsqu'elles sont considérées comme plus proches de l'idéal standard pour une identité sociale particulière, un idéal ou une estimation, une organisation du type X.

Si Deephouse et Carter (2005) affirment que l'obtention de la légitimité et la construction de la réputation semblent résulter de formes d'évaluation différentes, King et Whetten (2008) s'opposent à cette hypothèse et ont démontré que la RO et la LO résultent d'un processus de comparaison sociale où les parties prenantes utilisent des normes institutionnelles pour évaluer et comparer les organisations. Ainsi, ces auteurs affirment que la réputation pourrait être considérée comme une extension de la légitimité et que la RO et la LO sont liées par l'adoption des identités sociales particulières par l'organisation.

Le tableau ci après résume les travaux sur les éléments de complémentarité entre la RO et la LO.

**Tableau 5: Synthèse des éléments de la complémentarité entre la réputation et la légitimité organisationnelles**

<b>Eléments de complémentarité</b>	<b>Auteurs</b>	<b>Description</b>
Lien bidirectionnel et relation réciproque entre la réputation et la légitimité	Binkerhoff (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Construire une réputation peut contribuer à une légitimité pragmatique.</li> <li>- Une organisation avec une bonne réputation peut maintenir sa légitimité.</li> </ul>

organisationnelles.	Deephouse et Carter (2005)	- Les organisations légitimes sont toujours les plus visibles et crédibles.
	Pollach (2014)	- Les entreprises ont besoin d'un certain niveau de légitimité pour une bonne réputation.
La réputation et la légitimité organisationnelles complémentaires en lien avec une identité sociale.	King Whetten et (2008)	- La réputation pourrait être considérée comme une extension de la légitimité et la RO et la LO sont liées par l'adoption des identités sociales particulières.

## CONCLUSION

L'objectif de ce travail est de dépasser les confusions entre la RO et la LO et de situer par rapport aux positions jugeant les deux concepts comme interconnectés et complémentaires.

Les concepts de la RO et la LO sont appréhendés à partir des définitions, des antécédents et des conséquences. Notre revue de littérature a montré que les deux concepts sont liés au même principe d'approbation sociale des actions organisationnelles. Du point de vue effets, RO et LO autorisent un accès plus aisé aux ressources externes. Cependant, les deux concepts diffèrent sur plusieurs points, notamment sur la nature et les dimensions d'évaluation, sur l'effet de l'isomorphisme et de performance financière et sur les conséquences concernant la rivalité et l'homogénéisation. Pour la complémentarité entre les deux concepts, les chercheurs mettent l'accent sur le lien bidirectionnel étroit et sur la relation avec le concept d'identité sociale.

Ce travail présente une réflexion conceptuelle sur la complémentarité entre la RO et la LO. Sur le plan théorique, notre apport retient l'idée de la mobilisation des similarités et des différences entre les deux concepts comme cadre d'analyse pour décrire la complémentarité entre la RO et la LO. Sur le plan empirique, les recherches futures sur la RO et la LO pourront s'inspirer de ce cadre d'analyse pour opérationnaliser les concepts et éviter toute forme de confusion.

Toutefois, ce travail reste une modeste contribution qui pourrait être complétée et enrichie. En effet, nous avons identifié que la complémentarité entre RO et LO est liée à un jugement en relation avec une identité sociale particulière. Cependant, les cadres de références et le degré d'implication des évaluateurs sont en perpétuel changement. Dans l'étape suivante, il s'agira de s'interroger sur la nature de l'effet de la complémentarité entre RO et LO sur le processus de la construction d'une identité sociale. La réponse à apporter dépend fortement de

l'évolution des identités sociales, de l'implication des évaluateurs, et de leur manière d'utilisation de ces référentiels.

## REFERENCES

- Aaker, D.A. et R. Jacobson (1994), Study Shows Brand-Building Pays Off for Stockholders, *Advertising Age*, 65 : 18.
- Aldrich, H. et C. M. Fiol (1994), Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation, *Academy of Management Review*, 19 : 19, 645-670.
- Ashforth, B.E. et B.W. Gibbs (1990), The Double-edge of Organizational Legitimation, *Organization science*, 1 : 2, 177-194.
- Bae, J. et G. T. Cameron (2006), Conditioning Effect of Prior Reputation on Perception of Corporate Giving, *Public Relations Review*, 32 : 144-150.
- Barnett, M. L., J. M. Jermier. et B. A. Lafferty ( 2006), Corporate Reputation: The Definitional Landscape, *Corporate Reputation Review*, 9: 26-38.
- Bebbington, J., C. Larrinaga. et J. M. Moneva (2008), Corporate Social Reporting and Reputation Risk Management, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 21 : 3, 337-361.
- Bergh, D. D., D. J. Jr. Ketchen, B. K. Boyd. et Bergh, J. (2010), New Frontiers of the Reputation-Performance Relationship : Insights from Multiple Theories. *Journal of Management*, 36 : 2, 620-632.
- Bitektine, A. (2011), Toward a Theory of Social Judgments of Organizations : The Case of Legitimacy, Reputation and Status, *Academy of Management Review*, 36 : 1, 151-179.
- Boddeyn, J. J. (1995), The Legitimacy of International-business Political Behavior, *The International Trade Journal*, 9 : 1, 143-161.
- Brammer, S. J. et S. Pavelin (2004), Builing a Good Reputation, *European Management Journal*, 22 : 6, 704-713.
- Branco, M. et L. C. Rodrigues (2006), Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives, *Journal of Business Ethics*, 69 : 2, 111-132.
- Brinkerhoff, D. W. (2005), Organisational Legitimacy, Capacity and Capacity Development, Paper presented at Public Management Research Association 8th Research Conference, University of Southern California School of Policy, Planning, and Development, Los Angeles, California. Sep. 29-Oct. 1, 2005.
- Brown, A. D. (1997), Narcissism, Identity, and Legitimacy, *Academy of Management Review*, 22 : 3, 643-686.
- Brown, A. D. (1998), Narrative, Politics and Legitimacy in an IT Implementation, *Journal of Management Studies*, 35 : 1, 35-58.
- Brown, B. et J. M. Logsdon (1999), Corporate Reputation and Organizational Identity as Constructs for Business and Society Research, *International Association for Business and Society Conference*.
- Buisson, M. L. (2008), Légitimité et Sciences de Gestion : Etat des Lieux et Perspectives, *Humanisme et Entreprise*, 4 : 289, 29-57.
- Carroll, G. R. et M. T. Hannan (1989), Density Dependence in the Evolution of Populations of Newspaper Organizations. *American Sociological Review*, 54 : 524-41.
- Cravens, K., E. G. Oliver et S. Ramammoorti (2003), The Reputation Index : Measuring and Managing Coporate Reputation, *European Management Journal*, 21 : 2, 201-212.
- Deephouse, D.L. (1996), Does Isomorphism Legitimate?, *Academy of Management Journal* , 39 : 4 , 1024-1039.
- Deephouse, D. L. (1999), To Be Different, or To Be The Same? It's a Question (and Theory) of Strategic Balance, *Strategic Management Journal*, 20 : 2, 147- 166.
- Deephouse, D. L. (2000), Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26 : 1091-1112.

- Deephouse, D.L. et M. C. Suchman (2008), Legitimacy in Organizational Institutionalism. In Greenwood, R., C. Oliver, K. Sahlin-Andersson. et R. Suddaby., eds. *The Handbook of Organizational Institutionalism*. SAGE Publications: 49-77.
- Deephouse, D. L. et S. M. Carter (2005), An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation, *Journal of Management Studies*, 42 : 2, 329-360.
- Demaret, J. (2014), *Le Processus de Construction de Légitimité des Contrôleurs de Gestion*, Thèse Soutenue à l'Université Francois- Rabelais Tours, 2014.
- Demaret, J. et J. Meric (2013), *La Constitution De La Légitimité Des Contrôleurs De Gestion : Une Etude Exploratoire*, 34ème congrès de l'Association Francophone de Comptabilité? Comptabilité sans Frontières..The French Connection, May 2013, Canada.
- Di Maggio, P. J. et W. W. Powell (1983), The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48 : 2, 147–160.
- Doh, J. P., S. D. Howton, S. W. Howton et D. S. Siegel (2009), Does the Market Respond to Endorsement of Social Responsibility? The Role of Institutions, Information, and Legitimacy, *Journal of Management*, 36: 1461-1485.
- Dollinger, M. J., P. A. Golden, et T. Saxton (1997), The Effect of Reputation on the Decision to Joint Venture, *Strategic Management Journal*, 18 : 2, 127– 140.
- Dowling, J.B. et J. Pfeffer (1975), Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior, *Pacific Sociological Review*, 18 : 1, 122-136.
- Fischer, E. et R. Reuber (2007), The Good, the Bad, and the Unfamiliar: The Challenges of Reputation Formation Facing New Firms, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31: 53-75.
- Fombrun, C. J. (1996), *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston : Harvard Business School Press.
- Fombrun, C.J. et M. Shanley (1990), What's in a Name ? Reputation Building and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 33 : 2, 233-258.
- Fombrun, C. J., N. A. Gardberg, et J. M. Sever (2000), The Reputation Quotient : A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation. *The Journal of Brand management*, 7 : 4, 241-255.
- Foreman, P. O., D. A. Whetten, et A. Mackey (2012), An identity-based View of Reputation, Image, and Legitimacy Clarifications and Distinctions among Related Constructs", In M, Barnett and T, Pollock (Eds), *Oxford Handbook of Organizational Reputation* (pp 179-200), Oxford, Oxford University Press.
- Fryxell, G.O et J. Wang (1994), The Fortune Corporate 'Reputation' Index : Reputation for What?, *Journal of Management*, 20 : 1, 1-14.
- Gabriel, P. (2006), *Le Système de Légitimité de l'Entreprise Responsable : Délimitations et Dynamique*, AIMS, Actes de la 15ème Conférence Internationale de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS).
- Goldberg, M. E. et J. Hartwick (1990), The Effects of Advertiser Reputation and Extremity of Advertising Claim on Advertising Effectiveness, *Journal of Consumer Research*, 17 : 172-179.
- Hall, R. (1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, *Strategic Management Journal*, 13 : 2, 135–144.
- Heugens, P. P. M. A. R., , C. B. M. van Riel et F. A. J. van den Bosch (2004), Reputation Management Capabilities as Decision Rules, *Journal of Management Studies*, 41 : 8, 1349–1377.

- Hybels, R.C. (1995), On Legitimacy, Legitimation and Organizations: a Critical Review and Integrative Theoretical Model, *Academy of Management Journal*, Special Issue: Best Papers Proceedings, 241-250.
- King, B.G. et D.A. Whetten (2008), Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy : A Social Actor Conceptualization, *Corporate Reputation Review*, 11 : 3, 192-207.
- Kostova, T. et S. Zaheer (1999), Organizational Legitimacy under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise, *Academy of Management Review*, 24 : 1, 64-81.
- Kurupu, S.C. et M.J. Milne (2013), Managing Reputation and Maintaining Legitimacy: Understanding a Company's Responses to Sustainability Issues, *The 25th CSEAR International Congress on Social & Environmental Accounting Research (CSEAR 2013)*, 3-6 Sep 2013, St Andrews University, UK.
- Lange D., P.M. Lee et Y. Dai (2011), Organizational Reputation : A Review, *Journal of Management*, 37 : 1, 153-184.
- Lapoutte, A. (2014), Territoire, Légitimité et Entreprise Mutualiste, *Actes de la 23ème Conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique (AIMS) - du 25 au 27 Mai 2014 - Rennes*.
- Love, E. G., et M.S. Kraatz (2009), Character, Conformity, or the Bottom Line? How and Why Downsizing Affected Corporate Reputation, *Academy of Management Journal*, 52 : 2, 314-335.
- Mayer, K. J. (2006), Spillovers and Governance : An Analysis of Knowledge and Reputational Spillovers in information Technology, *Academy of Management Journal*, 49 : 69-84.
- Meyer, J.W. et B. Rowan (1977), Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83 : 2, 340-363.
- Oliver, C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *Academy of Management Review*, 16 : 1, 145-179.
- Petit, V. C. (2013), *Leadership: l'Art et la Science de la Direction d'Entreprise*, Pearson, 296 p.
- Pfeffer, J. et G.R. Salancik (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper and Row.
- Pollach, I. (2014), Strategic Corporate Social Responsibility : The Struggle for Legitimacy and Reputation, *International Journal of Business Governance and Ethics* (forthcoming).
- Rao, H. (1994), The social Construction of Reputation : Certification Contests, Legitimation, and the Survival of Organizations in the American Automobile Industry : 1895–1912, *Strategic Management Journal*, 15 : 29-44.
- Reynaud, E. et A. Walas (2014), Communication sur la RSE dans le Processus de Légitimation de la banque", *Actes de la 23ème conférence de l'Association Internationale en Management Stratégique l'AIMS - du 25 au 27 Mai 2014 - Rennes*.
- Rindova, V. P., A. P. Petkova et S. Kotha (2007), Standing Out : How New Firms in Emerging Markets Build Reputation in the Media. *Strategic Organization*, 5 : 1, 31-70.
- Rindova, V. P., I. O. Williamson, A. P. Petkova et J.M. Sever (2005), Being Good or Being Known : An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation, *Academy of Management Journal*, 48 : 6, 1033-49.
- Rindova, V. P., T. G. Pollock, M. L. A. Hayward, (2006), Celebrity firms: The social construction of market popularity, *Academy of Management Review*, 31 : 1, 50-71.
- Roberts, P. W. et G.R. Dowling (2002), Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance, *Strategic Management Journal*, 23 : 1077-93.
- Rose, C et S. Thomsen (2004), The impact of Corporate Reputation on Performance : Some Danish Evidence, *European Management Journal*, 22 : 2, 201-210.

- Ruef, M. et W.R. Scott (1998), A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environments, *Administrative Science Quarterly*, 43 : 4, 877-904.
- Schwaiger, M. (2004), Components and Parameters of Corporate Reputation : An Empirical Study, *Schmalenbach Business Review*, 56 : 46-71.
- Shrum, W., et R. Wuthnow (1988), Reputational Status of Organizations in Technical Systems, *American Journal of Sociology*, 93: 882-912.
- Spence, A. M. (1974) *Market Signaling: Informational Transfer in Hiring and Related Screening Processes*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Suchman, M.C. (1995), Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 : 3, 571-610.
- Turban, D. B., et D. M. Cable (2003), Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics, *Journal of Organizational Behavior*, 24: 733-751.
- Washington, M. et E. J. Zajac (2005), Status Evolution and Competition: Theory and Evidence. *Academy of Management Journal*, 48 : 2, 282–296.
- Weigelt, K. et C. Camerer (1988), Reputation and Corporate Strategy: A review of Recent Theory and Applications, *Strategic Management Journal*, 9: 443-454.
- Weiss, A. M., E. Anderson et D. J. MacInnis (1999), Reputation Management as a Motivation for Sales Structure Decisions, *Journal of Marketing*, 63 : 4, 74-89.
- Williams, R.J et J.D. Barrett (2000), Corporate Philanthropy, Criminal Activity, and Firm Reputation: Is There a Link? *Journal of Business Ethics*, 26 : 341–350.
- Zimmerman, M. A. et G. J. Zeitz (2002), Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy, *Academy of Management Review*, 27 : 3, 414-431.