

# **NORMES DE SYSTEME DE MANAGEMENT ET LEGITIMITE**

Anne MAURAND-VALET

Maître de conférences en sciences de gestion (section CNU 6)

Laboratoire de rattachement : Montpellier Recherche Management (MRM)

Adresse personnelle : Bâtiment K, 9 rue neuve Saint-Charles, 84000 AVIGNON

Adresse professionnelle : IUT d'Avignon, 337 chemin des Meinajariès, BP 61207, 84911  
AVIGNON Cedex 9, 04 90 84 38 35

[anne.maurand-valet@univ-avignon.fr](mailto:anne.maurand-valet@univ-avignon.fr)

# NORMES DE SYSTEME DE MANAGEMENT ET LEGITIMITE

**Résumé :** nous sommes partis du constat de l'importance de la place prise par les normes de systèmes de management (NSM) telles que ISO 9001, 14001 ou 26000 dans nos sociétés et nous nous sommes interrogés sur les raisons de ce développement en termes de légitimité. La réflexion montre que cette dernière est construite sur l'idée de contrôle organisationnel. Ces normes de systèmes de management sont légitimes car elles sont censées améliorer le contrôle organisationnel. Quand on entre plus dans le détail, on constate que ce contrôle est construit sur trois éléments principaux :

- le concept de processus qui est à la base des NSM : l'organisation doit être représentée sous forme de processus afin de permettre le déploiement du modèle ;
- l'argument rhétorique de la transparence qui est récurrent dans les NSM ;
- enfin l'inscription parfaite dans ce que Power a appelé la « société de l'audit » et la satisfaction des exigences contemporaines de la société.

Pour aller plus loin dans la réflexion, nous avons alors confronté ces NSM aux théories existantes de la légitimité pour voir comment elles s'y inscrivaient, à savoir :

- la grille de Suchman qui décline les catégories de légitimité selon les dimensions auxquelles elles se rattachent (pragmatique, morale ou cognitive) ;
- la théorie de la justification de Boltanski et Thévenot qui fournit un cadre plus général de construction de la légitimité (notion de cités)
- l'approche conventionnaliste de Gomez qui montre comment s'effectue le phénomène de co-construction des modèles de comportements sociaux et met ces derniers en lien avec la rationalité des acteurs.

Chacune de ces théories a trouvé un écho dans l'exemple des NSM et en retour, elles permettent de faire des hypothèses sur le devenir et la place des NSM dans le futur.

**Mots-clés :** normes de systèmes de management ISO, légitimité, contrôle, transparence, audit

## Introduction

Au 31 décembre 2011, près de 1.400.000 entreprises ou organisations dans le monde avaient un certificat ISO 9001 ou ISO 14001 couvrant tout ou partie de leur activité. Ceci découle d'un besoin de normalisation ressenti très tôt par les acteurs de la vie économique. Il en est ainsi des pièces détachées nécessaires à l'installation des chemins de fer (Chandler, 1977) ou de l'industrie des armes aux Etats-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle. Ainsi les travaux d'historiens (Hounshel, 1984) montrent que c'est grâce au principe d'uniformisation des pièces des fusils que Simeon North obtint le contrat d'approvisionnement d'armes auprès de l'Etat Fédéral américain au XIX<sup>e</sup> siècle. Le principe qu'il souhaitait appliquer était que chaque pièce fabriquée puisse être insérée dans le modèle ou fusil de référence afin d'assurer que toutes les pièces soient interchangeables.

Cette normalisation est longtemps restée ciblée sur des domaines techniques Elle intéressait surtout le domaine manufacturier et était axée sur les critères techniques des produits fabriqués dont on souhaitait assurer la compatibilité (matériel ferroviaire et électro-technique essentiellement).

Au XX<sup>e</sup> siècle, la notion de normalisation s'est étendue à l'organisation du travail (Organisation Scientifique du Travail, O.S.T. ; Taylor, 1911). Ainsi la fabrication de la Ford T qui débuta avant la première Guerre Mondiale est un exemple à la fois de normalisation technique (interchangeabilité des pièces) et de normalisation du travail (tâches simples et répétitives qui ne demandent pas d'apprentissage long) (Ford et Crowther, 1922).

L'équivalent anglais du terme de normalisation est « standardisation ». Il est souvent utilisé à la place de celui de normalisation du fait de la prégnance de la langue anglaise en sciences de gestion. L'un comme l'autre traduisent initialement l'idée de production de modèles semblables fabriqués en série (voir dictionnaire Le Grand Robert, 2010). Par extension, ils désignent le fait de rendre semblable, conforme à un même type (notion d'uniformisation).

Campion indique dans son article précurseur de 1958 sur la normalisation que :

« la normalisation comporte trois stades :

- la spécification, c'est-à-dire la définition des caractéristiques et performances que doit réunir le produit ;
- l'unification, ou indication des dimensions et tolérances qui permettent l'interchangeabilité de produits selon leurs divers emplois ;

- la simplification, ou suppression, dans une gamme de modèles établis selon les règles ci-dessus, de ceux qui font double emploi ou qui sont inutiles à la satisfaction des besoins courants ».

Cette définition rappelle que la notion de normalisation est historiquement très ancrée sur les produits. Datée de 1958, c'est en effet à ces seuls éléments qu'elle fait allusion. La notion de normalisation s'est ensuite étendue à la notion de services et de systèmes de management. Ainsi on parle actuellement de normes de systèmes de management (NSM)<sup>1</sup> (ISO, 2002).

Le terme de norme est utilisé dans des domaines très différents : celui du langage, des comportements et dans les domaines juridique et technique. Il désigne un modèle qui tend à se diffuser sans être obligatoire à la différence de la règle qui s'impose aux individus et aux organisations.

La norme est dirigée par deux principes qui s'opposent : celui du purisme qui souhaite figer le modèle pour lui garder sa dimension d'universalité, celui de l'adaptation qui veut que la norme suive l'évolution de la société dans laquelle elle s'intègre (Maurand-Valet, 2004).

Grenard (1996) a cherché à caractériser les phénomènes de normalisation dans les organisations et a sélectionné des critères qui permettent de dire si l'on est en présence d'une norme ou non. Ils seraient au nombre de quatre :

- existence d'une spécification technique
- accessibilité au public
- choix collectif préalable
- proposition d'une base d'action pour des problèmes répétitifs.

La norme 9001 peut être considérée comme le modèle canonique des NSM. Elle est la plus ancienne et sert de base à l'établissement des autres NSM telles que ISO 14001, ISO 31000 ou ISO 26000.

Ces normes ont pour caractéristiques de proposer des modèles fonctionnels idéaux pour les entreprises et les organisations. Elles se déclinent selon leur orientation :

- principes de management en général (ISO 9001)
- principes de management environnemental (ISO 14001)
- principes de management de risques (ISO 31000)
- principes de management de la responsabilité sociale de l'entreprise (ISO 26000)

---

<sup>1</sup> Cette expression est apparue pour la première fois en 2002 dans un rapport de l'ISO concernant le projet de norme de responsabilité sociale pour les entreprises – future norme ISO 26000 -. Elle est encore assez peu diffusée dans le milieu académique.

Les textes qui les constituent sont des descriptions de modes de fonctionnement. Ils construisent ainsi une représentation de l'organisation à travers son fonctionnement.

Chaque norme est issue du travail d'une commission de normalisation et soumise à une révision régulière.

Cette représentation est portée dans l'organisation par le responsable qualité. Il est chargé de diffuser ce modèle au sein de l'organisation et de convaincre les autres acteurs, souvent avec l'aide de consultants, de la valeur de cette représentation pour leur activité quotidienne.

Comme toute représentation, si elle est reconnue comme légitime, elle sera acceptée. Elle va imprégner les propres représentations des acteurs et influencer sur leurs comportements (Callon, 1986)

La question que nous allons analyser est donc la suivante :

**Comment se construit la légitimité d'une représentation dans l'organisation, en particulier dans le cas des normes de systèmes de management ?**

L'observation montre que cette légitimité tient en grande partie à la dimension de contrôle que la norme peut apporter en tant qu'outil de gestion. Ce contrôle se décline sous la forme d'un meilleur contrôle hiérarchique (les responsables ont une meilleure connaissance de ce qui se déroule dans les services) mais aussi de contrôle réflexif (les acteurs remettent en cause la représentation qu'ils ont de l'organisation et ceci peut susciter une augmentation du sens qu'ils accordent à leur travail).

Nous allons aborder ainsi dans un premier temps comment la norme trouve sa légitimité auprès des acteurs grâce à la dimension de contrôle qui l'accompagne. Celui-ci sera appréhendé à travers l'analyse des processus qu'implique la mise en place des NSM, ainsi que l'objectif affiché d'une meilleure transparence et la réalisation des audits.

Nous verrons ensuite comment ces constats se rattachent aux grilles théoriques existantes.

## **1. Construction de la légitimité des NSM dans l'organisation**

La notion de légitimité pour une organisation est très liée à celle de contrôle. En effet comment estimer légitime une organisation qui n'est pas contrôlée ou qui est incontrôlable ? (les deux adjectifs ne sont pas équivalents : dans le premier cas, on peut estimer qu'il existe

des outils de contrôle mais qu'ils ne sont pas utilisés ; dans le second cas, qu'il y ait des outils de contrôle disponibles ou non, il est impossible de contrôler l'organisation.)

Sans qu'on puisse affirmer qu'une organisation bénéficiant d'un système de contrôle est assurée d'atteindre les objectifs fixés, il semble néanmoins évident aux yeux du commun des mortels que toute organisation se doit d'être contrôlée et de pouvoir rendre compte de ses activités (Power, 2005).

Ce contrôle va pouvoir se développer dans le cadre des NSM à travers l'analyse des processus, l'objectif affiché de transparence et l'audit.

### **1.1. NSM et contrôle par les processus**

La logique des NSM est construite sur l'analyse des processus existant au sein de l'organisation. Il faut en effet établir une cartographie des processus pour pouvoir placer sur ces derniers les indicateurs nécessaires au pilotage. Cette approche impose comme auteur de référence Simon. Il introduit ainsi la notion de processus dans sa réflexion sur la prise de décision (1983) :

« l'activité administrative est une activité de groupe. Les situations simples où un individu planifie et exécute son propre travail sont familières ; mais sitôt que la tâche s'accroît au point qu'elle exige les efforts conjugués de plusieurs personnes, il devient nécessaire de concevoir les processus qui organiseront ce travail collectif. Les processus administratifs sont les techniques qui facilitent cette tâche »

Pour Simon, le détour par l'analyse des processus est donc nécessaire pour organiser correctement le travail et garder l'activité sous contrôle.

Au passage, il note le constat généralement admis de la difficulté de définir précisément ce qu'est un processus. Si le but est l'objectif ou la fin que vise l'activité poursuivie, le processus quant à lui serait un moyen de réaliser un but. Ces considérations sont applicables à l'ensemble des processus en général.

Ils sont donc mis en œuvre en vue de buts particuliers. Grâce à la référence faite aux buts, on peut établir une hiérarchie des processus selon les buts auxquels ils se rattachent.

Simon note :

« Aucune différence fondamentale n'oppose « buts » et « processus » ; il ne s'agit que d'une question de degré. Un « processus » est une activité dont le but immédiat se situe au bas de la hiérarchie moyens-fin, tandis qu'un « but » commande une série d'activités qui répondent à une valeur ou à une fin haut placées dans la hiérarchie moyens-fin » (p.29).

Il conclut en disant :

« Par un processus d'anticipation, la valeur inhérente à la fin désirée est reportée sur les moyens » (p.49).

Cette remarque est importante et se retrouve dans les témoignages des personnes ayant à appliquer les NSM (Maurand-Valet, 2004). Cela rejoint la critique selon laquelle les indicateurs finissent par prendre plus d'importance que le résultat final lui-même : l'opérateur est jugé plus sur le respect de la procédure que sur le résultat obtenu. Cela déplace le centre d'attention du contrôle.

Ainsi le choix et l'emploi d'outils de gestion ne sont pas neutres car ils conditionnent le type de contrôle. Du fait des capacités limitées de l'esprit humain (Simon, 1983), si l'on met l'accent et donc si l'on consacre du temps et de l'argent à certaines dimensions, ici le contrôle des processus, c'est autant de ressources en moins pour les autres éléments constituant l'environnement de travail de l'acteur.

Au final, l'application des NSM diffuse un modèle de l'organisation construit sur l'analyse des flux. Ce modèle tend par la répétition à devenir prioritaire dans l'esprit des acteurs. Par l'uniformisation des représentations on augmente en définitive le contrôle sur les activités qui se déroulent dans l'organisation.

## **1.2. NSM et contrôle par la transparence**

Un des termes clés de la norme ISO 9001 est celui de transparence. Le fait de mettre en avant ce mot suggère que l'état précédent la mise en place de la norme n'était pas celui de transparence. Du point de vue de la rhétorique, cela introduit un jugement négatif sur le passé qui, par opposition, met en valeur la norme organisationnelle.

Cet objectif de transparence est une référence très forte dans les discours managériaux en général. On peut penser que cela contribue à calmer les angoisses existentielles de l'homme : devant un monde qu'il nous est difficile d'appréhender, devant tous les mystères –même si on cherche à les nier- qui demeurent, et surtout, devant la question de la mort et du devenir après la mort, question jamais résolue, il est rassurant de penser pouvoir établir au moins partiellement, au moins sur certains éléments qui nous entourent, un monde transparent. Dans ce dernier, rien ne serait caché et tout serait contrôlable. Cette idée de contrôle et de gouvernementalité peut être éclairée par l'approche de Foucault. En effet, Pezet (2004) indique concernant cet auteur :

« Son intérêt pour les pratiques de gouvernement des individus a conduit Foucault à développer des questions qui intéressent directement la recherche en management : la formation des normes de conduite, les formes de contrôle et les moyens d'orientation des conduites » (p.171).

Foucault (1975) donne le modèle parfait de la transparence dans l'exemple du panopticon. Ce dernier présente les caractéristiques du modèle idéal de contrôle dans le contexte du monde carcéral. Dans celui-ci, l'idée d'une transparence maximale est attirante car elle donne l'espoir d'arriver à contrôler totalement le comportement d'individus déviants par rapport aux valeurs de la société. Tout est fait pour que rien de ce qui se passe dans les cellules ne reste caché ou secret aux yeux des surveillants de la prison.

Les normes de systèmes de management n'ont pas atteint ce stade de transparence et de contrôle, mais **elles sont orientées globalement vers le même modèle : permettre grâce aux enregistrements qualité de savoir comment le travail est exécuté**. La transparence n'est pas directe ; elle est créée indirectement par les traces écrites demandées. De la même façon que la comptabilité peut être considérée comme un système de disciplinarisation (Hopwood, 1987), de la même façon l'application des principes des NSM participe au contrôle des comportements des acteurs.

De plus les perspectives de carrière amènent les individus à intérioriser les normes de conduite de l'organisation (Pezet, 2004) créant ainsi une autodisciplinarisation. Néanmoins, le contrôle apparaît sur certains aspects comme précaire, les initiatives personnelles n'étant pas définitivement exclues de l'organisation (Crozier & Friedberg, 1981) .

A ce stade de l'étude, on observe un élément de réciprocité : si les traces écrites permettent de contrôler comment le travail a été fait, elles permettent aussi à l'opérateur d'organiser son travail et de gagner en efficacité. Ainsi le contrôle par la transparence construite sur les enregistrements n'est pas orienté uniquement vers la hiérarchie. Nombreux sont les témoignages indiquant que les enregistrements qualité et, de manière générale, la mise en place de la norme ISO 9001 a permis d'organiser la mémoire de l'entreprise ainsi que la diffusion de l'information et des savoirs (Maurand-Valet, 2006).

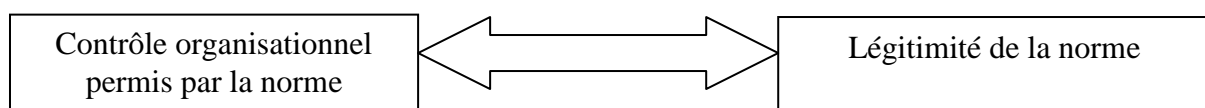
Les représentations que l'on peut avoir de cet outil de gestion sont donc diverses. Elles alimentent des sources de légitimité variées. On constate qu'un même fait peut présenter plusieurs interprétations ou représentations. On se rapproche du concept philosophique phénoménologique pour lequel l'intentionnalité (Merleau-Ponty, 1945) est à la base de la



représentation que l'on se fait du monde, ce dernier n'existant pas à l'état neutre c'est-à-dire n'existant pas indépendamment de l'observateur et des intentions de celui-ci.

Par ailleurs, c'est parce que la norme participe au contrôle de la structure et au contrôle de son environnement (obtenir plus de marchés en étant certifié) qu'elle apparaît comme légitime aux yeux des dirigeants. S'il n'en était pas ainsi, ils n'accepteraient pas que du temps et de l'argent soient attribués à l'obtention de la certification et à la pérennité de cette dernière.

On voit ainsi apparaître un **phénomène de réflexivité** entre le contrôle organisationnel généré par la norme et la légitimité de la norme :



*Graphique 1 : phénomène de réflexivité*

### **1.3. NSM et contrôle par l'audit**

La légitimité des NSM doit être replacée dans le contexte de la société de l'audit décrite par Power (2005). Dans son ouvrage, il montre comment la pratique de l'audit s'est développée dans nos sociétés : du classique audit financier concernant les sociétés commerciales, on est passé à toutes formes d'audit touchant toutes les catégories de structure, entre autres les organisations publiques (New Public Management). L'auteur démontre comment ce contexte suscite des modifications dans les organisations afin de permettre l'audit, c'est-à-dire de le rendre réalisable. Il établit un lien avec la norme ISO 9001 en déclarant :

« l'auditabilité est donc aussi d'une certaine manière, un projet de normalisation où les caractéristiques propres à des entreprises très différentes, - hôpitaux, écoles ou banques – en viennent par nécessité à se ressembler. Le système organisationnel auditable est en quelque sorte devenu un modèle très rationalisé, largement diffusé, reconnu comme un modèle organisationnel légitime et illustré notamment par des normes telles que l'ISO 9001. » (p.12)

Il précise que l'auditabilité est un processus d'externalisation du contrôle organisationnel.

**Certifier l'organisation et la faire auditer régulièrement revient donc à ouvrir la structure au regard extérieur.** La norme elle-même, en tant que modèle externe, constitue indirectement un jugement et un regard extérieur qui vient modifier l'évolution endogène de la structure.

**Power note que l'audit permet de développer la confiance et donc les échanges d'un certain côté ; cependant il estime que les transformations imposées par l'auditabilité l'emportent sur cet avantage.**

En ce qui concerne la qualité, Power indique :

« La qualité totale consiste à la fois à internaliser des relations autrefois externes, par exemple rendre le client éloigné plus proche, et à externaliser des relations jadis internes, comme la création de chaînes de fournisseurs et de clients au sein même du processus de production. Au niveau des programmes, la qualité totale met l'accent sur l'auto-organisation, la responsabilité et la structuration de sensibilités internes face aux réseaux de clients. De ce point de vue, les organismes de régulation sont à la fois des clients et des acquéreurs de biens et de services au sens traditionnel » (p.121)

Page 223, Power conclut en disant que la leçon à tirer de l'histoire de la réglementation, c'est qu'en fin de compte toutes les expériences de contrôle échouent et provoquent de nouvelles réformes. Cette remarque souvent faite concernant les systèmes de contrôle nous incitent à deux commentaires :

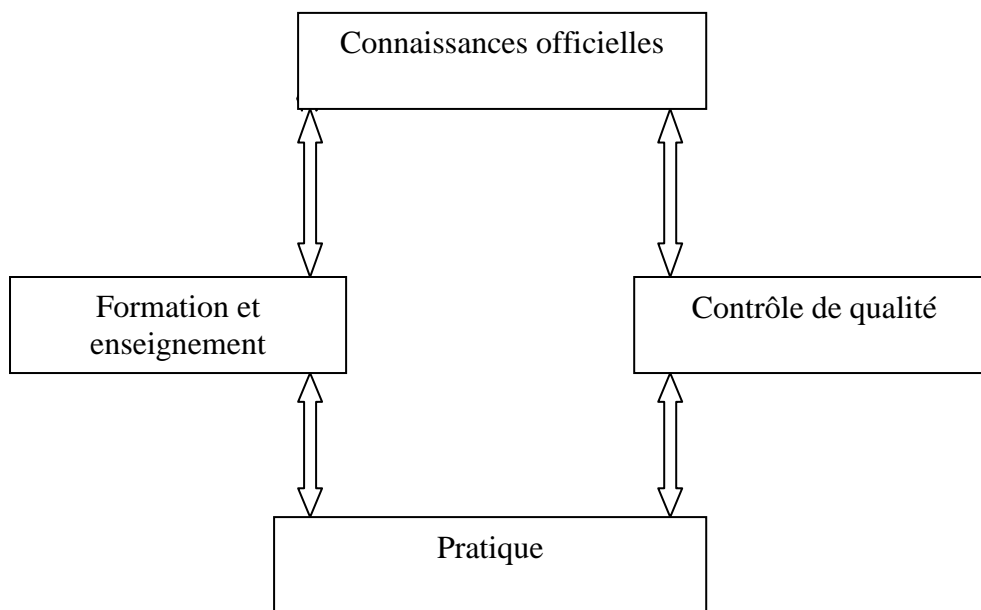
- si ce principe se vérifie pour les NSM comme pour les autres systèmes de contrôle, alors nous pourrions observer l'arrivée d'une période de déclin de ces normes ;
- cette conclusion rappelle celle donnée sous une autre forme par Bourguignon, dans son article « Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure » (2003). Elle y démontre que devant la difficulté de trouver de nouveaux modes de contrôle, les outils présentés comme innovants sont en fait constitués de solutions déjà existantes et recyclées. L'apparence de nouveauté n'est là que pour espérer les faire accepter un moment de plus et leur redonner une certaine efficacité.

Ces deux remarques seront à prendre en compte dans les travaux de recherche futurs : observer l'abandon des NSM et parallèlement étudier si leur logique n'est pas reprise dans un autre outil de gestion présentant une apparence d'innovation. En effet, on peut estimer que l'analyse et le contrôle des processus sur lesquels sont construites les NSM ont pu exister bien avant la mise en place des normes ISO. Power note ainsi que les audits financiers existaient bien avant leur formalisation mais sous une forme orale : on interrogeait les acteurs pour voir s'ils étaient fiables.

Ce qui est remarquable c'est le parallèle direct que l'on peut faire entre l'audit financier présenté par Power et l'audit des NSM. Dans le schéma suivant issu de l'ouvrage de Power, les pôles rattachés au système de connaissances de l'audit financier peuvent être directement

traduits dans le système des NSM ou des normes ISO en général. En effet, il se pose pour tous ces secteurs :

- le problème de la qualité des audits ;
- le développement d'une pratique avec des échanges entre auditeurs quand ils expérimentent l'audit d'une nouvelle norme ;
- la constitution d'un ensemble de connaissances officielles sur le sujet concerné par la normalisation ;
- enfin le développement de formations et d'enseignements non seulement pour les acteurs de la certification et de l'audit, mais plus globalement pour tous les individus susceptibles d'être réceptifs à ces modèles. Ainsi l'AFNOR en France a mis en place une politique de partenariat avec l'enseignement supérieur afin d'inciter à intégrer l'étude des normes qu'elle diffuse dans les programmes.



*Le système de connaissances de l'audit financier*  
(source : *La société de l'audit*, de M.Power, 2005, p.84)

Pour conclure, notons que quelques années après son ouvrage, Power manifestait toujours la même inquiétude en faisant paraître dans *Accounting, Organizations and Society* un article intitulé « The risk management of nothing » (2009). Il y indique :

« the normative policy need is to nurture regulatory and managerial capacity to develop and sustain a rich and varied risk management ecology which is not biased to a logic of audit and its demands for evidence, and which can tolerate a mix of decision styles and strategies » (p.852)

**Le modèle biologique est ici mobilisé pour rappeler que la variété est nécessaire pour faire face à un environnement incertain. Elle assure mieux la pérennité que l'application d'un modèle standard favorisant l'audit que ce soit au niveau des organisations, ou au niveau des esprits.**

Si l'on pousse la critique à l'extrême, cela rappelle la position de Baudrillard (1981) mettant en garde la construction de sociétés où l'hyperréel dominerait. Cette situation serait liée selon le philosophe à des sociétés où les signes prédomineraient par rapport à la réalité : il s'agit d'une substitution des signes du réel au réel, « c'est-à-dire d'une opération de dissuasion de tout processus réel par son double opératoire, machine signalétique métastable, programmatique, impeccable, qui offre tous les signes du réel et en court-circuite toutes les péripéties » (p.11). Ainsi le risque serait que les enregistrements qualité et les preuves constituées pour préparer l'audit ne remplacent la réalité de l'organisation en axant l'intérêt des acteurs sur ces documents au détriment du vécu et du réel de l'entreprise.

Baudrillard décrit ainsi la déconnexion croissante entre réel et représentations allant jusqu'au simulacre :

« Telles seraient les phases successives de l'image :

- elle est le reflet d'une réalité profonde ;
- elle marque et dénature une réalité profonde ;
- elle marque l'absence de réalité profonde ,
- elle est sans rapport à quelque réalité que ce soit : elle est son propre simulacre pur »(p.17).

Il poursuit plus loin : « le passage des signes qui dissimulent quelque chose aux signes qui dissimulent qu'il n'y a rien, marque le tournant décisif. Les premiers renvoient à une théologie de la vérité et du secret(...). Les seconds inaugurent l'ère des simulacres et de la simulation »(p.17).

Si ce diagnostic est extrême, il sert de message d'alerte et nous incite à rester attentif aux excès de confiance accordée aux signes. **Il y a toujours nécessité que ce soit pour l'auditeur effectuant la certification, les dirigeants ou le chercheur, de revenir au réel pour questionner celui-ci et se replonger dans le vécu.** Le discours des acteurs aussi difficile soit-il à analyser et interpréter, demeure une nécessité pour rester en prise avec le

réel. Sinon le risque de déconnexion de la réalité et celui de mener sa réflexion sur des simulacres peuvent exister.

**De plus si seul le simulacre d'organisation respecte les principes de la norme, alors l'organisation en elle-même perd de sa légitimité**, perte qui tôt au tard deviendra apparente. Cette imposture, c'est-à-dire le fait de prétendre respecter certaines valeurs et en réalité de ne pas le faire, sera au final démasquée.

## **2. Vers une vision intégrée de la légitimité des NSM**

Les NSM se caractérisent par une approche de l'organisation par les processus, un objectif de transparence et la réalisation d'audits. Nous avons vu que ces éléments comportaient une dimension forte de contrôle du moins dans l'intentionnalité. En tant qu'outils de gestion, les NSM ont leur légitimité construite sur leur apport en terme de contrôle organisationnel. La question de réflexion qui en découle est donc : **en quoi le supplément de contrôle organisationnel que les NSM est – il légitime ?**

Plusieurs théories se présentent à nous pour développer des éléments de réponse à cette question. Elles vont se trouver surtout dans le champ de la sociologie ou à sa frontière car la notion de légitimité a beaucoup été étudiée par les sociologues : selon ces derniers, est légitime pour un groupe social ce qui est en lien avec les valeurs mises en avant par ce groupe. La légitimité est donc dépendante de la société ou du groupe humain concernés.

On constate que **chaque théorie touchant à la légitimité apporte une entrée différente à cette notion**. Nous en avons sélectionné trois tout particulièrement adaptées aux NSM :

- **Suchman (1995)** décline les catégories de légitimité selon les dimensions auxquelles elles se rattachent : pragmatique, morale ou cognitive. Ce cadre est pertinent par rapport au monde de l'entreprise et aux choix stratégiques que celle-ci doit prendre ;

- **Boltanski et Thévenot (1991)** fournissent un cadre plus général de construction de la légitimité avec les « économies de la grandeur » qu'ils développent dans leur théorie de justification. Cette grille théorique annonce l'analyse du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999) et permet de mieux comprendre le fonctionnement de nos sociétés contemporaines et donc le contexte dans lequel les entreprises évoluent. De nombreuses passerelles existent entre ces deux auteurs et Suchman comme nous allons le voir dans la suite du développement ;

- enfin **Gomez (1996)** à travers l'approche des conventions montre comment s'effectue le phénomène de co-construction des modèles de comportements sociaux et met ces derniers en lien avec la rationalité des acteurs. Il est proche en cela de la théorie de la régulation sociale de Reynaud (1997) qui donne une présentation d'ensemble des comportements au sein des organisations. Sa réflexion crée une passerelle entre les approches plus sociologiques de Suchman, Boltanski et Thévenot, et les problématiques gestionnaires.

## **2.1. La grille d'analyse de la légitimité de Suchman**

On constate que les observations réalisées lors des travaux de recherche sur les NSM recourent le cadre d'analyse de la légitimité de Suchman.

Dans son article paru dans la revue *Academy of Management Review* en 1995, Suchman analyse les différentes formes de légitimité. Il repart du débat sur la possibilité ou non pour une organisation de gérer sa légitimité (opposition entre l'approche stratégique de la légitimité et l'approche institutionnelle), puis il propose une typologie des différentes formes de légitimité. Les exemples qu'il fournit trouvent de nombreux échos dans la décision et la mise en place des NSM.

La définition de la légitimité fournie par Suchman est la suivante :

« Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions. »(p.574)

On retrouve cette idée chez Tyler (2006) :

« Legitimacy is the belief that authorities, institutions, and social arrangements are appropriate, proper, and just »(p.376). Si ce dernier auteur rattache directement la légitimité aux entités sans citer leurs actions, les adjectifs de la langue anglaise utilisés, « appropriate » et « proper », sont les mêmes.

Suchman insiste sur le fait que la légitimité est possédée objectivement par l'organisation bien qu'au départ il s'agisse d'une construction subjective sociale liée à la convergence des comportements de l'entité avec les valeurs partagées d'un groupe social.

Pour lui, deux approches s'opposent :

- celle des managers qui prétendent instrumentaliser la légitimité c'est-à-dire qu'ils en font un objet extérieur sur lequel leurs actions peuvent exercer un effet ;

- celle des institutionnalistes (approche à laquelle il se rattache) qui estiment que légitimité et institutionnalisation sont synonymes pour l'organisation et qu'elles se construisent simultanément. Pour eux, l'organisation n'extrait pas sa légitimité de son environnement (approche en termes de ressource externe), elle se construit dans l'interdépendance entre l'organisation et son environnement.

La typologie des légitimités qu'il propose est la suivante :

- la première citée est la **légitimité pragmatique**. Dans ce cas, une organisation est légitime pour un groupe social si son activité profite à ce groupe. Ainsi si une entreprise produit un service ou un bien nécessaire à un nombre important d'individus, elle sera reconnue comme légitime. C'est une légitimité construite sur les résultats, d'où le terme de pragmatique choisi par Suchman. Par extension, si la norme ISO 9001 permet de vendre plus de produits, elle sera légitime pour les acteurs de l'organisation qui verront en elle un moyen d'assurer la pérennité de leur entreprise. En retour, l'organisation verra sa légitimité augmenter du fait de la norme car une entreprise qui dure gagne en légitimité en raison du sous-entendu : si l'entreprise n'était pas légitime, elle n'aurait pas réussi à survivre. Suchman note aussi que dans un contexte de « causalité ambiguë » touchant les activités des organisations, ces dernières peuvent avoir intérêt à réaliser des démonstrations de bonne volonté : ces dernières leur seront plus faciles et plus profitables que de compter simplement sur l'utilité des services ou biens produits. Cette remarque est à mettre en parallèle avec le questionnement des facteurs déterminant dans les entreprises la décision de se faire certifié : est-ce une manifestation de bonne volonté et de sens des responsabilités dans un environnement instable où l'on ne sait plus trop sur quels critères sera jugée la légitimité des entreprises ?...
- la seconde **légitimité** est celle **morale**. Une organisation est légitime si elle fait ce qui doit être fait. Elle se décline en trois directions : évaluation des conséquences de l'activité, évaluation des techniques et procédures et évaluation des catégories et structures. **Dans le premier cas, la légitimité morale est construite sur les résultats** : l'entreprise produit des services et des biens tels qu'on imagine/estime qu'ils doivent être réalisés dans leur composition. **Dans le second cas, le jugement porte sur les techniques et procédures utilisés par l'organisation** : là encore, il y a adéquation entre celles-ci et la manière dont on pense que cela doit être fait. Ce cas de légitimité se rencontre quand il est difficile de mesurer les résultats de l'activité : on préfère alors remonter vers l'amont et s'intéresser aux techniques et procédures mises

en place. **Enfin la troisième forme de légitimité morale est construite sur l'organisation de l'activité** : est-ce que l'entreprise a un contrôle qualité des produits ? Est-ce qu'elle a un service qualité ? etc. On est ici en relation directe avec les NSM. On peut noter que la version 1987 de l'ISO 9001 a connu une crise de légitimité morale en Allemagne, à ses débuts. En effet, en raison du poids des procédures écrites, elle allait à l'encontre de l'idée de modernité. Beck et Walgenbach (2003) indiquent que l'idéologie managériale moderne est en effet tournée vers la réduction du formalisme, l'idée étant de développer l'autonomie acteurs. De ce fait, les salariés des entreprises allemandes demandant la certification ont perçu cette décision comme mettant en cause leurs compétences et leur autonomie. La construction de la légitimité est donc un phénomène fragile et difficile à contrôler ;

- la troisième **légitimité** est celle **cognitive**. Elle est liée aux connaissances du moment, ce que Suchman appelle « taken-for-granted cultural account ». (p.582) Autrement dit, ce sont les situations où il est impensable de faire autrement. Pour Suchman, cela représente la plus subtile et la plus puissante forme de légitimité. En effet, si les alternatives sont inimaginables et impensables, les débats et remises en cause seront impossibles. Là encore les NSM fournissent un exemple d'application : l'AFNOR cherche à développer son partenariat avec les établissements d'enseignement supérieur afin que les normes qu'elle diffuse soient intégrées dans les programmes d'enseignement et apparaissent ainsi comme des modèles de management incontournables. Ceci contribue à construire une légitimité cognitive.

Au final, Suchman note que lors du passage d'une légitimité pragmatique à une légitimité morale ou cognitive, cette dernière devient plus évasive et difficile à manipuler mais simultanément devient aussi plus profonde et plus apte à s'auto-entretenir une fois établie.

**Au passage, il est intéressant de noter que le questionnement de la légitimité des NSM et des organisations qui les mettent en place rejoint aussi pour partie celui de la légitimité du responsable qualité.** En effet, si ce dernier manipule un objet légitime, alors son rôle, sa fonction et donc sa personne seront aussi légitimes – effet réflexif entre l'acteur et l'objet qu'il manipule - (Cole, 1989). Ce problème est très visible dans les cas où le responsable qualité a été recruté pour assurer la fonction qualité et n'a pas d'ancienneté sur d'autres fonctions dans la structure. On ressent dans ce cas lors des entretiens une plus grande difficulté pour la personne pour s'intégrer et se sentir légitime aux yeux des autres salariés (Maurand-Valet, 2004). Les individus abordent souvent lors de l'entretien l'idée de changer d'entreprise dans un délai assez court ce qui n'est pas le cas pour les responsables qualité qui



ont exercé une autre fonction dans l'entreprise avant d'être chargés de la qualité (exemple : technicien ou commercial). On peut penser ainsi que la seule fonction de responsable qualité ne suffit pas pour que la personne qui y est rattachée se sente intégrée à l'entreprise. Avoir participé à l'activité du groupe dans un autre type de service est une nécessité pour que le responsable qualité se sente reconnu et légitime. Par ses fonctions, ce dernier est en effet dans une position hybride, mi-interne, mi-externe car il est à la fois le garant de l'application de la norme et un acteur issu de l'organisation. Cette position peut être délicate à tenir dans des cas où l'adhésion à la norme n'est pas très importante et où le responsable qualité n'a pas pu prouvé dans le passé son intégration à la société à travers une fonction de production, de vente ou d'administration.

## **2.2. L'approche de Boltanski et Thévenot : la théorie de la justification**

La théorie de la justification est une grille d'analyse très efficace pour situer la logique d'ensemble des NSM. En effet, elle démontre que les sociétés et les organisations à une échelle plus réduite sont construites sur des systèmes de valeurs qui présentent une forte cohérence. **Les auteurs constatent par ailleurs que plusieurs logiques co-existent au sein de la société ou au sein d'une organisation.** Ces modèles sont au nombre de six :

- le monde de l'inspiration est fondé sur l'émotion, la spontanéité, le génie, les remises en question, l'intuition et l'imaginaire ;
- le monde domestique est construit sur le principe de la hiérarchie et de la tradition. Il reconnaît comme valeurs la distinction, la discrétion, la réserve, la fidélité, l'éducation et le savoir-vivre ;
- le monde de l'opinion est associé à la célébrité et au succès. Il met en avant la considération, le statut de vedette, prône le renoncement au secret et joue sur la persuasion et la mode ;
- le monde civique met l'accent sur la prééminence des collectifs, des règlements et des formes légales. Il joue sur la solidarité et le renoncement au particulier ;
- le monde marchand a pour valeurs la rivalité et la compétitivité, la recherche de gains, opportunisme, la distance émotionnelle (recul) et de manière générale l'argent ;
- enfin le monde industriel est celui des objets et des techniques, des méthodes scientifiques, de l'efficacité et de la performance. On y prône la fiabilité, le travail, l'expertise, les normes, le progrès.

Pour chacune de ces cités, les auteurs démontrent l'existence de quatre éléments :

- il existe une commune humanité, c'est-à-dire une forme d'équivalence fondamentale entre les membres ;
- le principe de dissemblance est vérifié c'est-à-dire qu'il existe au moins deux états possibles pour les membres de la cité ;
- il est nécessaire de réaliser une formule d'investissement pour atteindre un état supérieur ;
- une commune dignité est présente, à savoir, chacun peut atteindre les états supérieurs (les auteurs notent comme contre-exemple l'ordre eugénique. Ce dernier ne constitue pas pour eux un modèle de cité tel qu'ils le conçoivent car il n'est pas possible de changer d'état. Ce dernier est déterminé dès la naissance).

Concernant les états que nous venons de citer, les auteurs indiquent :

« la réalisation de la cité repose sur des épreuves de grandeur qui permettent d'attribuer des états » (p.164).

Ces épreuves seront de nature différente selon la cité. Elles seront en lien direct avec les valeurs mises en avant : capacité créative pour la cité de l'inspiration, capacité de loyauté et de respect des traditions pour la cité domestique etc.

**En ce qui concerne les NSM, le système de valeur correspondant peut être considéré comme double en raison d'une double caractéristique, celle de la fiabilisation de l'organisation et celle de l'engagement moral pris par les acteurs :**

- dans le cas de la stabilisation de l'organisation par la fixation des processus et des procédures, **les NSM participent au modèle de la cité industrielle**. En effet, les méthodes scientifiques, les normes, la fiabilité sont mises en avant. Il s'agit de créer pour toutes les tâches répétitives et programmables des routines et des règles ;
- parallèlement, la mise en place des NSM est associée à la participation des acteurs et **le modèle de la cité civique est aussi un point de rattachement**. Ce modèle se retrouve dans l'idée de contrat et de respect de l'engagement que l'on retrouve dans le processus de certification et d'audit. La direction doit rédiger une lettre d'engagement par rapport aux objectifs qualité visés. De plus, si lors des audits, des non-conformités sont relevées, l'organisation doit s'engager à les corriger.

Si l'on cherche à comparer la grille d'analyse de Suchman avec celle de Boltanski et Thévenot, on peut estimer que la cité industrielle à laquelle se rattachent les NSM traduit le contexte d'ensemble dans lequel les légitimités pragmatiques, morales et cognitives de Suchman sont susceptibles de se construire. En effet, les méthodes organisationnelles auxquelles participent les NSM se développent depuis le début du XXIème siècle sur

l'argument de la scientificité (voir les travaux de Taylor). Le cadre d'ensemble est donc celui de la société moderne technico-scientifique où certains canons s'imposent d'emblée. L'organisation se doit d'être rigoureuse et sous contrôle grâce à des méthodes scientifiques. On est dans le domaine du « taken-for-granted », c'est-à-dire cela va de soi, il n'est pas imaginable de faire autrement dans notre monde civilisé et moderne.

De même, la cité civique présente une autre caractéristique du cadre d'ensemble dans lequel les NSM se développent. Elle met en avant la légalité, le respect du collectif et des engagements : il est bien de faire participer les salariés aux évolutions de l'organisation dans laquelle ils travaillent, il est positif de mettre en place des règlements accessibles et connus de tous afin de jouer la transparence, il est bénéfique d'aborder les problèmes de manière collective avec un engagement de chacun vis-à-vis du groupe. On retrouve là encore la légitimité de Suchman dans sa dimension morale.

### **2.3. Gomez et la théorie des conventions**

Situé à un niveau d'analyse moins général, l'œuvre de Gomez sur les conventions permet de donner un éclairage complémentaire aux NSM car elle introduit le concept de rationalité dans le comportement collectif des acteurs.

La norme, en tant que modèle de référence, est une convention que les acteurs peuvent adopter mais qui ne présente pas de caractère obligatoire. En cela, la norme se distingue du règlement et de la loi à caractère obligatoire. Il en est ainsi que l'on parle des normes sociales, objets d'étude des sociologues, ou des normes organisationnelles, techniques, financières etc. Cependant si la norme est reprise dans un texte réglementaire elle devient obligatoire et cette situation est la source de confusion fréquente entre la notion de norme et celle de réglementation. Il n'en demeure pas moins que vous pouvez être résistant aux normes (par exemple adopter un mode de vie marginal...) sans être mis en prison, mais vous aurez peut-être à subir une pression sociale du fait de votre positionnement choisi (vous serez considéré comme quelqu'un de « bizarre », auquel on ne peut pas faire confiance... parce que votre comportement original sera difficile à interpréter pour les individus qui suivent les normes sociales...).

Avec le concept de conventions, Gomez a cherché à réintégrer dans la rationalité économique les règles qui organisent le comportement des acteurs économiques d'où le terme d'économie des conventions.

Il indique ainsi :

« la rationalité n'est plus posée comme un attribut transcendantal et universel des individus, ce sont les processus collectifs et conventionnels de rationalisation qui importent. Le corpus de conventions qui trament le tissu social, donne du sens aux comportements sous réserve d'une conviction quant à leur généralisation » (p.113).

Ainsi la rationalité se déplace du niveau individuel au niveau collectif. En effet, le respect des règles ne peut se comprendre réellement selon l'auteur que si l'on effectue un raisonnement d'ensemble. De ce fait, **la norme organisationnelle ISO 9001 « loin d'être une contrainte exogène d'environnement auxquelles les firmes doivent s'adapter apparaîtra comme une construction collective de cet environnement »** (p.114)<sup>2</sup>.

Pour Gomez, l'exigence de modernité est le principe supérieur qui donne aux technologies de normalisation leur moteur interne. Il rejoint ainsi directement le concept de cité industrielle de Boltanski et Thévenot vu ci-dessus. Cette logique est confirmée par les témoignages des responsables qualité dont le discours est construit sur la répétition des termes de transparence, traçabilité et efficacité, tous trois concepts centraux de la modernité.

Gomez relève au passage le paradoxe profond d'une société dans laquelle prédomine la volonté d'une large autonomie mais qui parallèlement développe des pratiques normatives (le développement des pratiques normatives est un constat : il suffit de lire la liste des nouvelles normes créées chaque année et ceci dans tous les domaines pour en être persuadé...)

Par contre, la portée de la normalisation organisationnelle lui paraît limitée. En effet, il note : « les normes se contentent d'inviter à formaliser et c'est en cela qu'elles sont normatives. Peu importe le contenu des pratiques à réaliser, la normalisation s'impose comme technique de gouvernement parce qu'elle est une technique systématique de révélation descriptive des pratiques » (p.122)

De même il note que la normalisation conduit à déplacer l'étalonnage des résultats obtenus vers les objets manipulés par les acteurs durant le processus de production : dossiers, téléphone, informatique, matériel. « Elle objectivise la mesure de pratiques normalisées en quantifiant les éléments concrets des processus de production immatériels » (p.128) Ce constat nous a été confirmé par certains acteurs lors de notre travail de thèse sur la mise en place de la norme ISO 9001. Ils notaient en effet le renversement de la perspective : auparavant on considérait que les objets étaient un moyen pour obtenir des résultats, maintenant, en mettant l'accent sur les procédures, on tendait à présenter le résultat comme

---

<sup>2</sup> On retrouve cette approche chez Mione (2006)

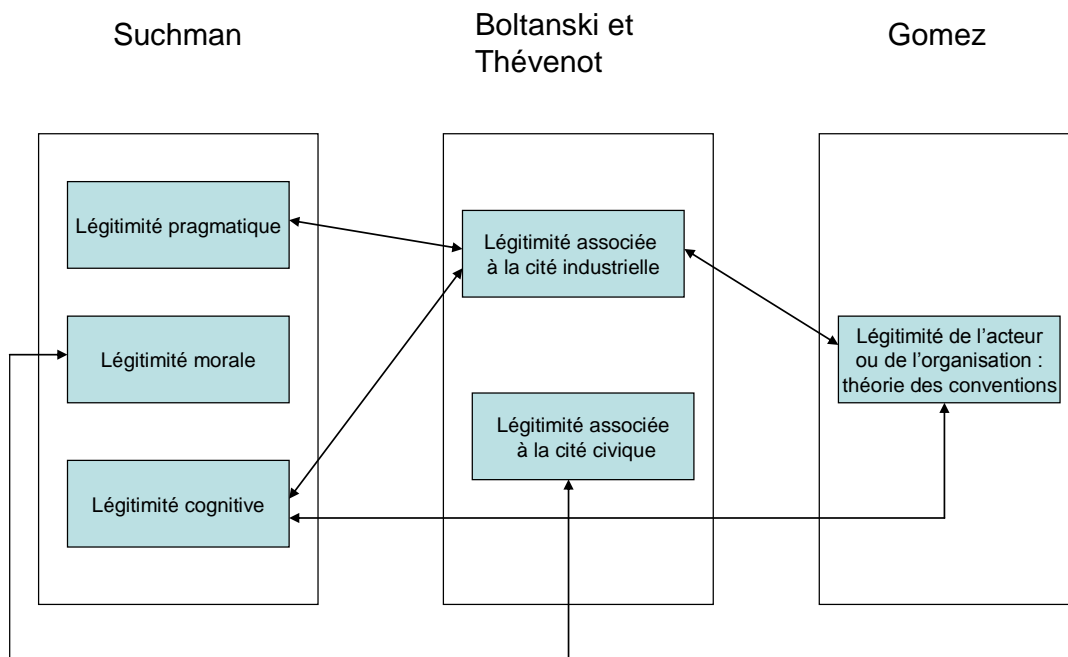
secondaire par rapport à l'objet (exemple : l'objectif ne serait plus de satisfaire le client au mieux de ses intérêts mais de respecter la procédure).

Au final, la normalisation apparaît à Gomez comme un système de savoirs et de pratiques organisé à trois niveaux :

- celui de l'efficacité. Construit sur l'idée consensuelle de modernité, cet élément s'impose comme une conviction ;
- celui de l'efficacité. La normalisation serait ici un système de gouvernement fondé sur la révélation de l'information. C'est une « technologie de l'information » (p.131)
- celui de l'authentification. Cela permet de mesurer les savoirs et de les partager en raison des systèmes de comptage mis en place et de la place faite à l'écrit.

En raison de ces trois niveaux, la normalisation est assimilable à une convention selon Gomez. Elle devient référentiel des pratiques et « la généralisation de la conviction s'achève lorsqu'elle devient une évidence indiscutable en tant que telle » (p.131). Cette phrase de Gomez montre le lien qu'il existe entre la grille de Suchman et l'approche conventionnaliste. La norme organisationnelle est d'après la description réalisée par Gomez rattachée à la légitimité cognitive : **on met en place la norme ISO 9001 parce qu'il est évident que c'est aller vers plus de modernité. Il n'existe pas d'alternative.**

On peut résumer les relations entre les trois cadres théoriques que nous venons d'évoquer à l'aide du schéma suivant :



**Fig.4 : Passerelles entre les trois cadres théoriques**

Les relations entre les trois théories ne sont pas d'ordre hiérarchique ou intégratif. Elles traduisent plutôt des passerelles et des complémentarités :

- passerelles car elles ne sont pas fermées aux autres théories et qu'il existe des recoupements entre les préoccupations de leurs auteurs ;
- complémentaires car elles restent marquées par la forme d'esprit de leurs concepteurs et qu'elles fournissent différentes entrées dans la problématique des NSM.

Ces dernières sont au carrefour des stratégies d'acteurs multiples et l'on ne peut avoir une vision simple et univoque des enjeux sans prendre le risque d'en oublier certaines dimensions fondamentales.

Or si l'on souhaite poursuivre la réflexion sur l'évolution des NSM, il faut rester à l'affût des phénomènes latents qui vont en déterminer le futur. Cette vision d'ensemble ne peut être fournie que par des théories variées et de large portée.

## Conclusion

Au final, nous avons étudié quelles étaient les relations entre les NSM et l'organisation qui les mettait en place. Nous avons montré que **les éléments de construction de la légitimité des NSM étaient liés au contrôle organisationnel, à la transparence et aux pratiques de l'audit favorisés par celles-ci.**

En retour nous avons observé **comment la légitimité des NSM se co-construisait** dans un phénomène de praxis lors de l'action (phénomène de réflexivité).

Ces aspects ont été retrouvés dans les **descriptions théoriques des phénomènes de légitimité chez Suchman, Boltanski et Thévenot ainsi que chez Gomez.** Leurs approches théoriques se complètent mutuellement en utilisant des entrées différentes pour aborder le concept de légitimité. Cette dernière peut être pragmatique, morale ou cognitive chez Suchman ; elle dépend des valeurs de la cité dans laquelle elle s'inscrit selon Boltanski et Thévenot. Enfin Gomez montre comment se construit la légitimité des comportements des acteurs à travers des phénomènes de rationalité collective.

Les échos que trouvent ces théories dans l'analyse de la problématique de la légitimité des NSM démontrent que ces dernières participent à certains débats de fond en sciences de gestion et même au-delà du fait du caractère transdisciplinaire de l'objet.

Autour de la légitimité des NSM s'organisent leur diffusion, actualisation et extinction. Tant qu'elles semblent rapporter plus qu'elles ne coûtent, elles existeront. Quand la situation s'inversera, il leur faudra disparaître ou se transformer en un autre outil de gestion.

## **Bibliographie :**

**Baudrillard J.** (1981), *Simulacres et simulation*, Editions Galilée.

**Beck N. et Walgenbach P.,** 2003, « ISO 9001 and Formalization – How Organizational Contingencies Affect Organizational Responses to Institutional Forces - », *Schmalenbach Business Review*, vol.55, p. 293-320, octobre.

**Boltanski L. & Chiapello E.,** 1999, *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, Paris

**Boltanski L. & Thévenot L.** (1991), *De la justification, les économies de la grandeur*, Edition Gallimard.

**Callon M.** (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, n°36.

**Campion G.-L.** (1958), « Normalisation », article paru dans Dictionnaires des sciences économiques, sous la direction de Jean Romeuf.

**Chandler A.D.jr** (1977), *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press.

**Cole Robert E.** (1986), *Strategies for Learning: Small-Group Activities in American, Japanese, and Swedish Industry*, Berkeley University of California Press.

**Crozier, M. & Friedberg, E.** (1981), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.

**Dictionnaire Le Grand Robert** (2010).

**Ford H. & Crowther S.,** 1922, *My Life and Work*, Garden City Publishing Company

**Foucault M.,** 1975, *Surveiller et punir*, Gallimard

**Gomez P.Y.** (1996), « Normalisation et gestion de la firme : une approche conventionnaliste », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, 1<sup>er</sup> trimestre.

**Grenard A.** (1996), « Normalisation, certification : quelques éléments de définition, 1<sup>er</sup> trimestre », *Revue d'Economie Industrielle*, n°75, p.45-60.

**Hounshell D.,** 1984, *From the American System to Mass Production – 1800-1932 -*, Baltimore : Johns Hopkins University Press

**Hopwood A.G.** (1987), « The Archeology of Accounting Systems », *Accounting, Organization and Society*, vol. 12, n°3, p.207-234.

**Maurand-Valet A.** (2004), « La norme entre paradoxe et nécessité : une étude du rôle du responsable qualité », thèse sous la direction de Y. Dupuy, Université de Montpellier II.



- Maurand-Valet A.** (2006), « Le responsable qualité, indispensable médiateur entre l'organisation et la norme ISO 9000 ? », 18ièmes *Journées Nationales des IAE*, Montpellier, 3 et 4 avril.
- Merleau-Ponty M.**, 1945, *La phénoménologie de la perception*, NRF Gallimard.
- Pezet E.** (2004), « Discipliner et gouverner : influence de deux thèmes foucauldiens en sciences de gestion », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.7, n°3, septembre, p.169-189.
- Power M.** (2005), traduction, *La société de l'audit, l'obsession du contrôle*, Edition La Découverte- Entreprise et société, Paris (ouvrage initialement publié en 1997 par Oxford University Press sous le titre : *The Audit Society : Rituals of Verification*).
- Power M.** (2009), « The risk management of nothing », *Accounting, Organizations and Society*, vol.34, p.849-855.
- Simon H.** (1983), *Administration et processus de décision*, traduction, Editions Economica.
- Suchman M.C.** (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- Taylor F. W.**, 1998, *The Principles of Scientific Management*, première édition en 1911 chez Harper and Brothers, New York and London, 10ième édition en 1998 chez Dover Publications INC, Mineola, New-York
- Tyler T.R.**, 2006, « Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation », *Annual Review of Psychology*, vol.57, p. 375-400



