



**HAL**  
open science

## Des organisations sous pression. Quand la légitimité, l'identité et le sensemaking sont menacés

Corentin Curchod, Jérémy Moralès, Damien Talbot

### ► To cite this version:

Corentin Curchod, Jérémy Moralès, Damien Talbot. Des organisations sous pression. Quand la légitimité, l'identité et le sensemaking sont menacés. *Revue Française de Gestion*, 2015, 41 (248), pp.11-21. 10.3166/RFG.248.11-21 . halshs-02338008

**HAL Id: halshs-02338008**

**<https://shs.hal.science/halshs-02338008v1>**

Submitted on 29 Oct 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

## Des organisations sous pression : quand la légitimité, l'identité et le sensemaking sont menacés

Corentin Curchod

University of Nottingham, Royaume Uni

Jérémy Morales

ESCP Europe

Damien Talbot

Université d'Auvergne – CRCGM

2015

*Revue française de gestion*, vol. 41, n°248, pp. 11-21.

Dire que la gestion est avant tout affaire de réactions à différentes formes de pression n'est pas chose nouvelle. Un des schémas les plus enseignés du management stratégique n'est-il pas celui des cinq forces (Porter 1980), qui pose le postulat que toute entreprise est soumise à la pression de son environnement et que son principal objectif consiste à contrer ces forces qui affectent sa profitabilité ? Depuis ces dernières années, le terme de « pression » traduit une perception partagée par une large diversité d'acteurs du monde économique, de l'employé ouvrier au directeur général, du fonctionnaire dans le secteur public à l'indépendant gérant seul son activité. Elle traduit également une réalité analysée par les journalistes économiques, les chercheurs universitaires, les consultants et les analystes financiers. Chacun parle de pression fiscale, de pression concurrentielle, de pression financière, de pression sur les marges, sur les ventes, sur le niveau de profit, de pression environnementale, de pression de l'évaluation permanente, de pression des chiffres, de pression des marchés, des consommateurs ou tout simplement des « groupes de pression ».

Citons quelques exemples. Microsoft autrefois en situation de quasi-monopole sur un secteur en croissance – celui des PC – lutte aujourd'hui pour garder son rang et trouver des relais de croissance palliant la baisse des ventes sur son marché d'origine. Google domine le secteur des moteurs de recherche, mais se trouve menacé par Facebook, dont la hausse du trafic et la capacité à identifier les caractéristiques sociales et économiques de ses membres attirent de plus en plus d'annonceurs publicitaires. Les secteurs matures ne sont pas moins sous pression. Le secteur automobile se trouve très dépendant de la conjoncture économique – nombre de constructeurs ont considérablement souffert de la baisse des immatriculations lors de la crise financière *post* 2007 – et menacé par la plus grande prise de conscience des risques que font courir l'automobile sur l'environnement. Les gouvernements comme les entreprises subissent la pression d'institutions internationales et d'organisations non-gouvernementales, de consommateurs « citoyens » et d'actionnaires « activistes », les intimant à plus de transparence. De multiples autres exemples pourraient être

donnés : le secteur du jeu vidéo sous la pression d'un complet renouvellement du marché tous les 5 ans en moyenne, le secteur médical sous la pression des nouvelles technologies et des changements institutionnels, le secteur de l'enseignement supérieur sous la pression des évaluateurs et autres « rankings » internationaux, le secteur des grandes surfaces traditionnelles sous la pression des « discounters », le secteur de l'édition musicale sous la pression des nouveaux modes de consommation de musique enregistrée, etc.

Les articles de ce numéro spécial reflètent cette caractéristique essentielle de la gestion des organisations – la pression – et proposent, au-delà de la constater, de la penser. En quoi consiste cette « pression » multiple à laquelle les entreprises sont soumises ? Comment cerner une réalité qui semble aussi diverse qu'il y a de situations différentes ? Ce numéro spécial de la Revue Française de Gestion invite à comprendre la pression sur ce qu'elle a de plus profond, de plus menaçant et de plus insidieux pour les entreprises qui la subissent.

Il est possible de caractériser cette pression par au moins trois concepts majeurs en gestion : légitimité, identité et *sensemaking*. Les entreprises et les individus sont sous pression lorsque leur légitimité, leur identité et le sens de leurs actions sont menacés et/ou brouillés. Les réponses à ces pressions – travail de légitimation, travail identitaire, déplacement des significations et reconstruction du sens – sont à la fois politiques et cognitives, discursives et matérielles, individuelles et collectives.

La légitimité a été définie comme « *une hypothèse ou perception générale que les actions d'une entité sont désirables, adaptées, ou appropriées dans un système socialement construit de normes, valeurs, croyances et définitions* » (Suchman 1995, p. 574, traduit par Bréchet et al. 2008). Ainsi, la légitimité des entreprises est de nature institutionnelle : ce sont les normes formelles et informelles communément acceptées au sein d'un système qui permettent à une audience de distinguer ce qui est légitime de ce qui ne l'est pas. La légitimité est donc largement une construction sociale (Berger et Luckmann 1966), contingente au système institutionnel dans lequel l'entité soumise au verdict de légitimité évolue. Pour les entreprises, ce verdict a des conséquences sur leur capacité de survie, particulièrement pour les innovateurs. Par exemple, Asselineau (2010) a montré qu'un projet d'innovation stratégique dans le secteur des vins de Bordeaux s'est heurté à une pression institutionnelle – souvent liée aux manières de faire, aux définitions communément admises de la qualité – empêchant l'innovateur d'établir une légitimité sur son marché et aboutissant à l'échec du projet. Certains innovateurs réussissent à construire leur légitimité, comme ce fut le cas pour la bibliothèque CyberLibris (Laifi 2012) dont le travail institutionnel – en particulier par rapport aux règles légales et aux comportements de lecture considérés comme normaux – a précédé la construction d'un modèle de rentabilité économique. Plus généralement, l'adoption d'outils de gestion comme l'introduction de nouvelles méthodes managériales répondent souvent à des impératifs de légitimité plus que d'efficacité. La légitimité est aussi l'une des ressources du pouvoir des acteurs – tout comme l'argent ou le contrôle de l'information - qui contribuent au maintien des répartitions inégales, tandis que d'autres contestent ces inégalités à leur propre avantage (Braud 2008). C'est le cas dans l'industrie aéronautique où les architectes-intégrateurs en place (Airbus, Boeing) sont contestés commercialement sur les avions de plus de 100 places par de nouveaux entrants sur ce segment - Bombardier, Comac, Embraer. Ils peinent encore à casser le duopole existant notamment car ils n'ont pas démontré totalement leur légitimité envers les compagnies aériennes clientes.

L'identité est une notion multiple en théorie des organisations, s'appliquant à la fois à l'organisation – identité organisationnelle – et aux individus qui la composent. Selon Oliver et Roos (2006), il y a au moins trois façons de conceptualiser l'identité organisationnelle : une réalité objective que l'on peut

mesurer et gérer, une perception par les acteurs de ce qu'est leur organisation et une collection de perceptions – souvent différentes – par les différentes parties-prenantes de l'organisation (clients, employés, citoyens, etc.). En résumé, l'identité organisationnelle est ce qui constitue que l'organisation « reste la même » en dépit des changements (Dumez 2009). Il y a donc une pression identitaire au niveau de l'organisation, au sens où la nécessité de « rester la même » peut empêcher le changement ou inhiber l'innovation (Oliver et Roos 2006) et où les changements peuvent brouiller la perception de l'organisation par les parties prenantes. Le cas d'Air France lançant un service de vols « low cost » (Gagne 2013) et celui du musée du Louvre adoptant progressivement des pratiques managériales similaires à celles du secteur privé (Gombault 2003) constituent de bonnes illustrations. L'identité s'applique également aux individus qui composent l'organisation. La littérature en management s'est particulièrement intéressée à l'identité professionnelle, définie comme « une image de soi » qui façonne « *le rôle adopté par une personne et la manière dont elle se comporte dans l'exercice de ses fonctions* » (Hansson et Hansson 2012, p. 119). L'identité professionnelle individuelle est largement liée à l'identité organisationnelle. En particulier, des changements organisationnels provoquent des tensions identitaires aux niveaux organisationnel et individuel, comme ce fut étudié dans le cas de fermetures d'usines (Hansson et Hansson 2012) ou de la faillite du cabinet d'audit Andersen (Gendron et Spira 2010), tandis que l'identité organisationnelle est largement façonnée par les identités professionnelles individuelles (Félix et Pajon 2005). Ce lien est lui-même sous pression, au sens où un changement d'identité organisationnelle peut susciter des tensions pour les individus qui ne « se retrouvent plus » dans cette nouvelle identité, créant une dynamique récursive : des adaptations identitaires au niveau individuel se font sous la pression organisationnelle, tandis que des changements d'identité organisationnelle se font sous la pression des individus en interne qui défendent leur identité professionnelle (Gomes da Silva 2010, Félix et Pajon 2005). L'identité organisationnelle peut aussi entrer en contradiction avec les valeurs d'une certaine identité professionnelle (Suddaby et al. 2009) ou intériorisées lors d'une socialisation antérieure (Ezzamel et al. 2004). Enfin, l'identité constitue à la fois une cible des dispositifs de contrôle organisationnel et une ressource mobilisable pour leur résister (Covaleski et al. 1998, Alvesson et Willmott 2002, Thomas et Davies 2005).

Quelques articles de ce numéro spécial convergent vers l'idée selon laquelle la réponse au brouillage identitaire qu'engendre la pression peut se faire par une (re)construction de sens. La construction de sens, ou « *sensemaking* », survient « *lorsque l'état du monde est perçu comme étant différent de l'état attendu du monde, ou lorsqu'il n'y a pas de manière évidente de prendre part au monde* » et consiste en un effort des individus « *de trouver les raisons qui vont leur permettre de reprendre le cours de leur activité et de rester dans l'action* » (Weick et al. 2005, p. 409, notre traduction). Par exemple, il a été montré que les écoles de commerce européennes soumises aux accréditations ont subi une pression identitaire, ce qui les a amenées à mettre en œuvre un travail de (re)construction de sens (Lejeune et Vas 2011). De même, des pressions sur la légitimité des entreprises les amènent à des stratégies de construction et de diffusion de sens pour éviter de se retrouver exclues des marchés sur lesquels elles évoluent (Reverdy 2010). En interne, des changements organisationnels peuvent entraîner une remise en cause des cadres de compréhension, la mise en échec des récits jusque-là admis, et finalement à un écroulement du sens pour les employés et autres parties prenantes de l'entreprise (Alter 2011, Lorino et Nefussi 2007).

Les articles de ce numéro spécial, treizième du nom, célèbrent les liens étroits entre la Revue Française de Gestion (RFG) et l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS). Ils proposent d'explorer plus avant la nature des pressions qui s'exercent sur les organisations et les travailleurs, ainsi que les réponses qu'ils parviennent – ou non – à apporter en termes de légitimité, d'identité et de construction de sens. Tous ont fait l'objet d'une communication à la XXIIIème

conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, organisée à Rennes en mai 2014 par l'ESC Rennes School of Business, l'INSA Rennes et le LAUREPS de l'Université Rennes 2. En tant qu'éditeurs invités, nous avons pu bénéficier de la confiance du Comité Scientifique Permanent de l'AIMS, d'une grande liberté éditoriale et d'une écoute attentive du Rédacteur en Chef de la RFG lorsque le besoin s'en faisait sentir. Le processus de sélection s'est déroulé en plusieurs étapes, très rapprochées car ce partenariat entre la RFG et l'AIMS se caractérise par des délais courts. Tous les résumés des communications présentées ont fait l'objet d'une lecture attentive par les trois éditeurs invités par la Revue. Nous nous sommes aussi appuyés sur les rapports émis avant la conférence, dont il faut ici souligner la qualité générale. Les communications ayant retenu notre attention mais ayant reçu une évaluation négative par l'un des évaluateurs n'ont pas été conservées. Parmi les communications restantes, ont émergé dès le mois de juin dix-neuf communications, distinguables par la clarté et l'originalité de la problématique posée, par la rigueur méthodologique déployée et par la richesse des résultats.

Seize auteurs ou groupes d'auteurs ont accepté de poursuivre cette belle aventure avec nous. Chacun a bénéficié d'une évaluation en double aveugle, réalisée durant l'été 2014, et d'un accompagnement par les éditeurs garants de la ligne éditoriale choisie. Dix papiers ont été présélectionnés. Au-delà de leur qualité intrinsèque, ils se caractérisent par une relative identité partagée nous permettant de donner un sens à ce numéro spécial. Parmi les six papiers non retenus, trois ont été évalués négativement deux fois, les trois autres négativement et avec révision majeure et risquée. Dans ces trois derniers cas, nous avons suggéré aux auteurs de prendre le temps de réaliser une révision en profondeur de leur article car le potentiel de publication était réel, quoique encore lointain à nos yeux.

Les dix papiers pré-retenus ont nécessité deux étapes de révisions supplémentaires, parfois majeures, pour répondre aux exigences de qualité de la Revue. Au final, trois révisions ont été réalisées. Il faut ici remercier les auteurs qui ont joué le jeu à la fois en termes de délai et de profondeur de révision. Et nos remerciements vont aussi aux évaluateurs qui ont tenu le rythme des révisions sans pour autant réduire leur niveau d'exigence. Tous ont donc travaillé « sous pression ».

#### *Quand la pression conduit à déstabiliser les processus de légitimation*

L'idée que certaines pressions subies peuvent conduire les membres d'une organisation à questionner sa légitimité, ou celle de certaines de ses pratiques, est particulièrement bien illustrée par l'article de Hicham Sebti et Mohamed Ikram Nasr. Ils étudient le comportement des acheteurs de cinq entreprises où la stratégie et les systèmes de contrôle sont définis en termes avant tout financiers. Ils montrent la pression que ces acheteurs subissent du fait de la contradiction entre des objectifs de profitabilité à court terme, d'une part, et de pérennisation des relations inter-organisationnelles, d'autre part. Plus précisément, ils regrettent la financiarisation de leur organisation qui fait émerger des pratiques qu'ils considèrent comme préjudiciables à la relation inter-organisationnelle, et donc illégitimes, car entrant en contradiction avec leur propre perception de ce qui fait la qualité et la performance de leur travail, voire de leur organisation. Les auteurs mobilisent la théorie de la justice organisationnelle pour montrer comment les acheteurs donnent du sens à leur situation : ils interprètent certaines de ces injonctions comme injustes car elles ne sont pas seulement contraires à l'objectif de performance à long terme, mais contreviennent au passage à différentes normes professionnelles, organisationnelles et sociétales. On voit ici comment la construction du sens par des acteurs sous pression peut les conduire à questionner la légitimité des pratiques de leur organisation.

Un contrepoint intéressant est proposé par Elodie Brûlé-Gapihan et Mélissa Boudes. Les auteurs étudient le fonctionnement d'une coopérative d'activité et d'emploi pour montrer comment la légitimité d'une personne et d'une organisation peuvent atteindre un niveau tel qu'elle se transforme en confiance excessive, au point que les retours négatifs d'expérience ne sont pas pris en compte par les parties impliquées pour prendre des actions correctrices. Ainsi, les mécanismes formels de contrôle ne sont plus respectés et les responsabilités ne sont plus exercées. Surtout, les personnes qui pourraient réagir pour éviter ou limiter des conséquences négatives (en l'occurrence, la disparition de l'organisation) ne perçoivent plus les signes des difficultés rencontrées : ils ne parviennent pas à questionner la légitimité de décisions prises par des personnes qui ont toute leur confiance. Si les liens entre légitimité et institutionnalisation de pratiques n'est pas nouveau, on voit ici que l'excès de confiance est une situation où la légitimité devient si grande que les pressions ne sont plus perçues et que les personnes acceptent sans y penser des orientations qui auraient dû être questionnées.

A l'inverse, Julien Cusin et Juliette Passebois-Ducros nous donnent à voir un cas où la confiance brille par son absence. Ces auteurs proposent d'étudier l'impact de l'échec d'un projet majeur (création d'un marché permanent à destination des professionnels du vin) sur un autre projet (création d'un centre culturel et touristique du vin à destination du grand public). Ici c'est la mémoire d'un échec qui joue son rôle destructif, au-delà même des acteurs qui ont eu à le subir. Les auteurs parlent « d'un apprentissage émotionnel à distance de l'échec », qui met sous pression des professionnels du vin, devenant alors « frileux » en matière d'innovation. Comme s'ils ne se jugeaient eux-mêmes plus assez légitimes pour mener un nouveau projet.

Emmanuelle Reynaud et Aurélie Wallas s'intéressent à la grave crise de légitimité que traversent les banques depuis 2007. Elles montrent comment elles cherchent à se relégitimer grâce à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Si les auteurs mettent en lumière le fait que toutes les banques observées communiquent davantage sur leurs responsabilités sectorielles, les dynamiques de légitimation restent toutefois différenciées. Une explication possible est la difficulté de faire face pour les banques à des demandes des parties prenantes contradictoires.

Toujours dans le secteur bancaire, l'article de Thomas Roulet propose l'argument stimulant suivant : l'illégitimité d'une organisation ou d'un secteur pour des acteurs externes (analystes, journalistes) peut conduire à renforcer la légitimité de cette organisation ou de ce secteur pour les acteurs en interne (employés). Cet argument provocateur, étayé par une étude statistique poussée dans le secteur des banques d'investissement aux Etats-Unis, nous incite à prendre en considération l'existence de différentes audiences, car les normes qui fondent la légitimité varient. Autrement dit, ce qui est légitime pour une audience peut être illégitime pour une autre. L'article explore en détail cette idée.

Enfin, Wafa Ben Khaled et Fatma Jemaa étudient deux dispositifs au cœur des réponses aux pressions les plus en vogue dans les organisations : les pratiques de gestion des risques (*risk management*) et de développement durable. Les auteurs montrent que, face aux pressions concurrentielles mais surtout institutionnelles qu'elles subissent, les organisations réagissent par des mécanismes de construction de la prudence – mécanismes dont les deux dispositifs étudiés sont des manifestations. Cependant, voulant dépasser le modèle de la société du risque, elles proposent de s'inspirer des analyses culturelles de Mary Douglas pour souligner les enjeux profonds de ces dispositifs qui répondent à des valeurs et des principes, une morale, une forme particulière de la légitimité. Ce que l'émergence de ces dispositifs illustre c'est que, devant les pressions institutionnelles qu'elles subissent, pour rester légitimes, les organisations doivent démontrer leur

conformité avec certaines normes, en l'occurrence celle de la gestion prudente, en formalisant des dispositifs de gestion des risques et de développement durable.

#### *Quand la pression conduit au travail identitaire*

Le lien entre pression et identité est particulièrement bien démontré dans l'article de Grégory Reyes, traitant du cas des pharmaciens en France. L'urgente pression d'être un chef d'entreprise responsable vendant des produits à des clients se heurte à l'identité traditionnelle du professionnel de santé, délivrant les médicaments et offrant des conseils à des patients. L'article explore comment le pharmacien tente de réconcilier ces deux identités en développant des stratégies identitaires. L'auteur explique que la réconciliation n'est possible que si le pharmacien implique le design organisationnel de sa pharmacie dans sa construction identitaire. En déléguant à l'organisation la facette identitaire qui lui correspond le moins, le pharmacien conserve son identité professionnelle tout en créant une identité organisationnelle hybride qui répond aux pressions de l'environnement.

L'article de Hicham Sebti et Mohamed Ikram Nasr pointe lui aussi la question de l'identité, même si ce n'est pas central dans leur description. En effet, devant les pressions à la financiarisation qu'ils subissent, les acheteurs s'appuient sur leur compréhension de ce qui fait la qualité, voire la fierté de leur travail pour proposer des possibilités alternatives. C'est bien leur identité professionnelle qui permet d'évaluer la justice des pressions qu'ils subissent, de questionner les pratiques qu'ils observent et de suivre des orientations légèrement divergentes.

L'article de Sophie Michel montre comment des pressions remettant en cause la légitimité d'une organisation – il s'agit du cas d'un grossiste en fruits et légumes – sont contrariées par des efforts pour changer l'identité organisationnelle de l'entreprise. L'auteur montre que ce travail identitaire est rendu possible par un bricolage organisationnel (une série d'essais-erreurs avec les moyens du bord, sans plan préétabli) et par un travail institutionnel mené par le leader de l'organisation (réorientation des ressources de l'organisation, redéfinition identitaire par le discours et les pratiques). Le changement identitaire progressif du grossiste conduit à légitimer l'entreprise dans son nouvel environnement.

#### *Quand la pression conduit à une perte du sens*

Le rôle des dispositifs de gestion dans la construction du sens est particulièrement saillant dans l'article de Lambert Jerman et Stéphane Nogatchewski. Les auteurs étudient l'utilisation de dispositifs de pilotage des relations clients-fournisseurs – en l'occurrence de techniques de segmentation achats – dans deux groupes aéronautiques. Dans ce secteur, le rôle des fournisseurs dans le développement de nouveaux produits innovants revêt un intérêt stratégique majeur, et l'argument des auteurs est que ces dispositifs doivent être utilisés comme des sources de capacités dynamiques. Fondé sur une collaboration de longue durée avec ces entreprises, leur article illustre comment les relations clients-fournisseurs deviennent rapidement sources de pression pour les individus et les organisations. Il peut alors devenir complexe de donner du sens aux attentes de chaque partenaire, et les gestionnaires et dirigeants sont tentés de s'appuyer sur des outils de simplification des réalités. Si ces simplifications permettent de réduire la pression subie, les conséquences n'en sont pas toujours heureuses. C'est ainsi que l'utilisation d'outils trop simples, comme les typologies de segmentation achats, conduit dans un des cas présentés à une vision

réductrice de la relation qui empêche les acheteurs de donner du sens à la situation dans laquelle ils se trouvent.

La recherche menée par Albéric Tellier, sans directement traiter de la notion de *sensemaking*, l'aborde indirectement en tentant de tirer des leçons d'un cas stratégique fascinant : le déclin du secteur du jeu de flippers dans les années 1990 et 2000. Une manière simple d'expliquer ce déclin serait de dire que l'entrée de nouveaux substituts – les jeux vidéos – a rendu le jeu de flipper obsolète. Mais l'auteur montre que le déclin est surtout lié à une incapacité des acteurs du secteur à interpréter ce qui était en train de se produire. En particulier, ils ont vu une nouvelle concurrence émerger et ont réagi en intensifiant la concurrence avec les acteurs historiques avec lesquels pourtant ils entretenaient depuis des décennies des relations de coopération – mélange subtil de partenariat et d'émulation – changeant l'architecture de l'écosystème d'affaire et accélérant son déclin.

#### *Enchevêtrements et interactions : la complexité des réponses aux pressions*

Ces questions de légitimité, d'identité et de construction de sens s'enchevêtrent dans les situations organisationnelles. Certains articles de ce numéro spécial le montrent explicitement. Par exemple, les acheteurs suivis par Hicham Sebti et Mohamed Ikram Nasr sont poussés par des objectifs de coûts à des pratiques qu'ils considèrent comme illégitimes. Ce qui fait leur identité professionnelle (fiabilité, transparence et éthique) est remplacé par l'opacité, l'ambiguïté et l'asymétrie de la relation avec leurs fournisseurs. Les pratiques cohérentes avec les critères de qualité de leur métier sont rendues illégitimes par le système de contrôle, ce qui montre comment les liens entre légitimité, identité et construction de sens peuvent émerger d'une transgression ordinaire ou de micro-résistance. Ces liens apparaissent aussi dans l'article de Lambert Jerman et Stéphane Nogatchewski. L'entreprise que les auteurs décrivent se voit confrontée à une forte hausse des prix de la part d'un fournisseur stratégique. Cette hausse, d'abord considérée comme illégitime, apparaît deux ans plus tard comme totalement justifiée, car elle finit par faire sens. Les cas analysés dans cet article montrent que les outils de gestion peuvent conduire à un blocage du *sensemaking* et une perception altérée de la légitimité, et que ces mêmes outils de gestion, s'ils sont insérés dans des schémas d'interprétation plus complexes, peuvent être sources de capacités dynamiques redonnant du sens au changement. Elodie Brûlé-Gapihan et Mélissa Boudes décrivent une situation où la capacité à donner du sens est bloquée, cette fois non pas du fait d'une perte de légitimité mais du fait d'une légitimité excessive.

D'autres articles montrent plus implicitement ces liens, parfois par transparence. Ainsi on voit apparaître un lien entre légitimité et création de sens, à travers la perception morale des acteurs, dans l'article de Wafa Ben Khaled et Fatma Jema. Dans l'article de Sophie Michel, les grossistes tentent de redonner du sens à leur activité pour renforcer leur légitimité et gagner une nouvelle identité. Les fabricants de jeux de flippers, analysés par Albéric Tellier, tentent de redéfinir – sans succès – leur identité alors que leur légitimité est menacée. La même remarque peut être faite pour les contributions à ce numéro de Julien Cusin et de Juliette Passebois-Ducros dans le secteur vitivinicole et d'Emmanuelle Reynaud et d'Aurélié Wallas dans le secteur bancaire.

Même si les articles n'abordent pas de front les trois éléments, les 10 articles pris ensemble montrent que légitimité, identité et *sensemaking* sont difficilement séparables et constituent des leviers complémentaires actionnés par les acteurs en réponse aux pressions subies. Au final, ce numéro spécial illustre bien comment les individus et les organisations réagissent face aux pressions



d'un environnement concurrentiel, institutionnel et sociétal instable. Les dispositifs et techniques de gestion les plus fréquents sont notamment développés et reproduits dans l'espoir, pas toujours vain, qu'ils permettront de donner du sens à un environnement complexe. Cependant, ces réponses sont parfois plus institutionnelles que rationnelles. Les acteurs doivent alors savoir s'en affranchir pour maintenir légitimité, identité et sens. Car, qu'ils cherchent à fabriquer de la prudence, de la confiance ou de la justice, c'est bien du sens que les acteurs cherchent à trouver dans leur activité professionnelle.

## **Bibliographie**

- Alter N. (2011). « Don, ingratitude et management. Suicide et désengagement au travail », *Revue Française de Gestion*, n° 211, p. 47-61.
- Alvesson M., Willmott H. (2002). "Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual", *Journal of Management Studies*, vol.39, n°5, p.619–644.
- Asselineau A. (2010). « Quand un « cas d'école » d'innovation stratégique est un échec. Une lecture en termes de légitimité », *Revue Française de Gestion*, n° 203, p. 71-83
- Berger P. L., Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*, Anchor Books, Garden City (NY).
- Braud P. (2008). *Sociologie politique*, 9e édition, Lextenso éditions, Paris.
- Bréchet J.-P., Monin P., Saives A.-L. (2008). « Légitimité, déviance et délit », *Revue Française de Gestion*, n° 183, p. 15-34.
- Covaleski M. A., Dirsmith M. W., Heian J. B., Samuel S. (1998). "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms", *Administrative Science Quarterly*, vol.43, n°2, p. 293–327.
- Dumez H. (2009). « Identité, performance et pérennité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n° 192, p. 91-94.
- Ezzamel M., Willmott H., Worthington F. (2004). "Accounting and management-labour relations: the politics of production in the "factory with a problem,"" *Accounting, Organizations and Society*, vol.29, p. 269–302.
- Félix P.-L., Pajon P. (2005). « La construction de l'identité d'un laboratoire d'innovation. Une perspective narrative », *Revue Française de Gestion*, n° 159, p. 303-328.
- Gagne J.-F. (2013). « Identité organisationnelle et adoption d'une innovation de business model. Le modèle low cost de Transavia au sein d'Air France (2004-2012) », *Revue Française de Gestion*, n°236, p. 33-48.
- Gendron Y., Spira L. F. (2010). « Identity narratives under threat: A study of former members of Arthur Andersen", *Accounting, Organizations and Society*, vol.35, n°3, p.275–300.
- Gombault A. (2003). « La nouvelle identité organisationnelle des musées. Le cas du Louvre », *Revue Française de Gestion*, n° 142, p. 189-204.
- Gomes Da Silva J. R. (2010). « La dynamique identitaire entre organisations et individus. Le cas de cinq organisations brésiliennes », *Revue Française de Gestion*, n° 203, p. 185-204.
- Hansson M., Hansson J. (2012). « Identité professionnelle individuelle et processus de fermeture d'usine », *Revue Française de Gestion*, n° 220, pp. 117-131.
- Laifi A. (2012). « De la légitimité d'un business model innovant. Cas de la bibliothèque numérique

- Cyberlibris », *Revue Française de Gestion*, n° 223, p. 75-89.
- Lejeune C., Vas A. (2011). « Identité, changement et proximité organisationnelle. Une étude comparée d'écoles de gestion européennes », *Revue Française de Gestion*, n° 213, pp. 171-187.
- Lorino P., Nefussi J. (2007). « Tertiarisation des filières et reconstruction du sens à travers des récits collectifs », *Revue Française de Gestion*, n° 170, p. 75-94.
- Oliver D., Roos J. (2006). « Créativité et identité organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°161, p. 139-154.
- Porter M. (1980). *Competitive Strategy*, the Free Press, New York.
- Reverdy T. (2010). « Assumer les incertitudes dans un marché en transition. Un sensemaking prudent », *Revue Française de Gestion*, n° 203, p. 101-117.
- Suchman M.C. (1995). « Managing legitimacy: strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Suddaby R., Gendron Y., Lam H. (2009). "The organizational context of professionalism in accounting", *Accounting, Organizations and Society*, vol.34, n°3/4, p. 409-427.
- Thomas R. et Davies A. (2005). « Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services », *Organization Studies*, vol.26, n°5, p. 683-706.
- Weick K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). « Organizing and the Process of Sensemaking », *Organization Science*, vol. 16 n°4, p. 409-421.