

Communication  
7ème conférence internationale de management stratégique  
27-28-29 mai 1998

**Les problèmes de légitimités au sein d'un mode d'organisation non  
hiérarchique : le cas d'une « reprise en main »**

Jacques ANGOT  
Centre DMSP

Olivier MEIER  
Centre DMSP - Paris Val de Marne

Université Paris Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris cedex 16

Tél : 01-44-05-44-59

Fax : 01-44-05-44-49

*Auteur à contacter : Jacques Angot ([angot@dauphine.fr](mailto:angot@dauphine.fr))*

Mots clés : légitimité, mode d'organisation non hiérarchique,  
dysfonctionnements internes.

## **Les problèmes de légitimités au sein d'un mode d'organisation non hiérarchique : le cas d'une « reprise en main »**

L'environnement a fait apparaître ces dernières années de nouvelles formes d'organisation dont l'une des caractéristiques est l'instauration de mode d'organisation non hiérarchique inscrits dans une logique de coopération (Jarillo 1988, Chiles & McMackin 1996).

Ce modèle trouve sa cohérence dans le développement de relations basées sur la confiance mais également sur la complémentarité entre les différents acteurs de l'organisation au travers d'une valorisation des qualités personnelles des individus et de leur contribution à l'efficacité organisationnelle.

Ces organisations présentent par conséquent des modes de fonctionnement peu classiques en ce sens que les spécificités organisationnelles, telles que les procédures ou les règles formelles, semblent être négligées au profit d'ajustements personnalisés et d'une valorisation des compétences individuelles (et ce indépendamment du statut des acteurs au sein de l'organisation)

Ceci nous amène à penser que des changements puissent être perçus et vécus différemment dans le cas d'un mode d'organisation non hiérarchique, en comparaison à des entreprises plus traditionnelles. En particulier comment une organisation non hiérarchique peut-elle réagir à des changements d'orientation importants ?

C'est la question à laquelle nous nous proposons de répondre au travers d'une étude de cas ;

Le cas étudié correspond à une reprise en main par les mandants de l'une de leur société, nommée pour des raisons de confidentialité, Tulipe. Le cas relate la décision des mandants d'opérer un changement de direction au sein d'une société habituée par son histoire et son métier à développer des relations de coopération dans un cadre « déhiérarchisé », dotée d'un centre de pouvoir réduit. Cette reprise en main se traduit par l'introduction d'un nouveau système d'autorité basé sur des mécanismes de contrôle et la mise en place de relations hiérarchiques.

L'intérêt du cas est justifié par le phénomène d'escalade engendré par cette mesure et ses conséquences dramatiques pour le fonctionnement de l'organisation (phénomènes d'implosion, individualisation des conflits, rejet des propositions du nouveau dirigeant, multiplication des comportements déviants)

En cherchant à comprendre les raisons de l'impact par l'introduction d'un système d'autorité différent de celui pratiqué jusqu'alors, nous avons été amenés à réfléchir sur la manière dont l'autorité peut s'exercer dans une organisation non hiérarchique.

Dans ce mode d'organisation, l'autorité ne repose pas sur le statut hiérarchique des acteurs qui se voient dans l'incapacité d'imposer a priori telle ou telle procédure dans un mode d'organisation non hiérarchique. L'autorité n'est pas une simple « affaire de forme », où il s'agit de respecter des règles en vigueur. L'autorité doit, pour être

légitime, de justifier le contenu de ses propos et leur intérêt pour les membres de l'organisation. C'est seulement de cette façon que l'autorité pourra bénéficier de l'obéissance active des collaborateurs (Filion 1994). Ceci revient, par conséquent, à aborder le fonctionnement des modèles non hiérarchiques comme la résultante d'un siège de légitimités substantielles, où le « contenu » prime sur la « forme ».

Notre problématique de recherche revient alors à analyser comment une organisation non hiérarchique qui s'appuie sur des légitimités substantielles, peut réagir à l'introduction d'un système d'autorité formel. Plus précisément, d'un point de vue intraorganisationnel, nous essaierons d'analyser les logiques d'affrontement entre des légitimités substantielles et une légitimité rationnelle-légale qui correspond à l'arrivée d'un nouveau dirigeant mandaté par les membres constitutifs de l'entreprise Tulipe (c'est-à-dire ses mandants).

Après avoir élaboré, à partir de la « littérature » une grille de lecture des légitimités, nous analyserons les différents « moments de ruptures » (Laufer 1996) puis tenterons de proposer des pistes de réflexion sous forme de propositions.

## **1. Qu'entend-on par légitimité ?**

Cette partie a un double objectif :

- définir de manière plus précise le concept de légitimité notamment en le positionnant par rapport aux notions d'autorité et de domination.
- clarifier les notions de légitimités substantielles et juridiques.

### **1.1 Etre légitime, c'est être « accepté, reconnu et justifié »**

Traditionnellement, l'idée de légitimité est liée à la notion de pouvoir (Coicard 1997). Plus précisément, elle renvoie aux notions de juste ou d'équitable (Usunier & Verna 1994). De façon plus détaillée, la notion de légitimité fait référence à une autorité qui est reconnue, acceptée et justifiée (Accardo & Corcuff 1986). Un travail sur ces trois dimensions permet de mieux comprendre la richesse implicite de ce concept.

"Acceptée" entend désigner l'idée que cette autorité et l'individu qui la porte sont admis au sein d'un groupe. Cela traduit l'idée d'insertion naturelle au sein d'une majorité (au sens de Moscovici 1979) et du respect par l'individu des normes de la majorité. Plus précisément, la notion d'acceptation s'entend dans le sens d'une non marginalisation de l'individu vis-à-vis de cette majorité.

"Reconnue" correspond à un degré supérieur pour l'individu. En effet, au sein de ce groupe, la reconnaissance signifie que l'individu a une place, un rôle, une fonction claire admise par tous. Cette "position" peut avoir valeur de référence dans certains domaines (elle s'appuie sur des notions telles que la répartition des tâches entre les différents membres du groupe).

"Justifiée" fait écho à une notion plus précise que celle évoquée par Boltanski & Thévenot (1991). En effet, elle fait référence au fait que l'individu ayant une position au sein de ce groupe se doit de concrétiser ces éléments de perception et de position en des actes clairs. Pour avoir une légitimité particulière, l'acteur va devoir mettre à certains

"moments" ses croyances, son système de pensée personnels à l'épreuve des normes en vigueur et plus généralement de la majorité. Il devra argumenter, prouver la justesse et la pertinence de ce qu'il propose vis-à-vis de ce qui existe déjà car comme le souligne MacIntyre (1988), "on ne justifie que ce qui ne va pas de soi".

Compte tenu de ces éléments, les notions d'autorité, de domination et de légitimité doivent être distinguées (cf. tableau 1).

**Tableau 1**

<b>Autorité</b>	<b>Domination</b>	<b>Légitimité</b>
Qualités dont disposent le maître et plus généralement des acteurs particuliers (Weber 1971, Aron 1974)	Capacité à commander et à obtenir de l'autre obéissance : relation unilatérale du maître vers le soumis (Chazel 1983)	« Obéissance » fondée sur des qualités propre à l'individu ou conférées par des dispositions structurelles particulières (Filion 1994)

Ainsi la légitimité apparaît comme la propriété d'une entité dans une situation donnée qui soulève l'adhésion de la "majorité" ou du moins ne voit s'élever aucune demande de justification. Replacée dans un contexte organisationnel, la légitimité recouvre deux perspectives principales.

### **1.2 Légitimités substantielles et juridiques**

Au sein d'un contexte organisationnel, la notion de légitimité doit pouvoir s'apprécier relativement au système d'autorité existant.

Le premier type est lié à la position institutionnelle de l'acteur au sein de l'organisation. Elle recouvre la notion traditionnelle de légitimité « rationnelle-légale » (Weber 1971, Laufer 1996). Elle repose essentiellement sur la croyance en la validité du respect des procédures de création et d'application des règles. Elle crée l'obéissance (et donc une relation de domination) parce que le supérieur hiérarchique est en droit d'imposer telle règle ou telle procédure, de par son statut et sa position au sein de la structure. Cette légitimité n'existe en fait que par la définition même de l'organisation dans laquelle elle s'exerce : les relations hiérarchiques étant une caractéristique importante de la définition structurelle d'une organisation. Cette interrelation confirme les difficultés à séparer la légitimité de l'entreprise de celle au niveau personnel (Laufer 1996)

Mais cette légitimité « juridique » ne suffit pas à obtenir les effets sociaux escomptés, Filion (1994) tend à montrer qu'il est nécessaire pour les acteurs en charge de mettre en place des changements de disposer d'un confort de commandement et de gestion. Son travail montre que ce confort n'est possible que par un accroissement du pouvoir sur autrui et surtout par sa justification que procure la légitimité substantielle. Celle-ci ne s'apparente plus à une légitimité de forme mais beaucoup plus à une à légitimité du contenu. Cela s'appuie sur une base de reconnaissance de la justesse des règles formelles et informelles, normes de conduites sociales et prescription. Dès lors, cette légitimité ne concerne plus seulement le droit d'agir mais l'action en elle même. L'enjeu pour l'acteur est que le contenu de ce qu'il propose soit reconnu juste et légitime par autrui. Dès lors, elle introduit au sein d'une dynamique organisationnelle

les dimensions classiques de la légitimité que sont le charisme et la tradition (cf. tableau 2)

**Tableau 2**

	Entreprise	Personnelle
<i>rationnel-légal</i>	Respect des normes, scientifique et technique	Compétences techniques, scientifiques, participe au capital de l'entreprise
<i>traditionnel</i>	Culture, éthique, histoire	Appartient à la culture d'entreprise (choisi par ses collègues, membre de la famille fondatrice, ..)
<i>charismatique</i>	Légitimité personnelle (dirigeant et autres)	Capacité à inspirer confiance en ses comportements et ses jugements

Il est possible de comprendre cette distinction de légitimités sous l'angle finalement d'une rente de position confinée par la structure de l'entreprise et une rente d'action que l'acteur se crée en étant force de propositions auprès des autres acteurs, introduisant des logiques de concertation voire de coopération.

### **1.3 Particularités de ces différentes légitimités**

Dans le cadre de la légitimité substantielle, on parle d'une légitimité qui est subjective. Par conséquent elle est fragile et fait plus appel à la notion de perception car fortement dépendante de la capacité de l'acteur de convaincre ses collègues et à ces derniers d'être convaincus. Elle est donc liée au contexte dans le sens où un acteur ou un groupe d'acteurs peut être légitime dans tel cadre et ne pas l'être dans un autre. La notion de « cadre » comprend à la fois le contexte dans lequel se situe l'action (période, atmosphère, environnement, ...) que les différents acteurs présents au sein de ce contexte (Perelman 1958).

La variabilité de la légitimité (par rapport au contexte) met en avant l'idée qu'une autorité donnée peut perdre sa légitimité au cours du temps. Cet aspect est d'autant plus fréquent que les entreprises comme les personnes ont des difficultés à maîtriser et à s'adapter à un contexte changeant (évolution technologique, changement de référentiels, obsolescence de certaines connaissances, ...). Plus que la perte de leur légitimité, la difficulté pour les acteurs est d'en prendre véritablement conscience, notamment au niveau de leurs actes quotidiens.

Dans le cadre de la légitimité juridique, sa définition varie fortement selon la position institutionnelle de l'acteur au sein de la structure et plus largement de la définition même de la légitimité de l'entreprise vis-à-vis de son marché et de son environnement social. Dès lors, la légitimité juridique dépend du modèle hiérarchique interne à l'entreprise mais également de la variabilité de la légitimité de l'entreprise vis-à-vis de son environnement.

## **2. Le cas d'une organisation en mode non hiérarchique**

Nous allons essayer au sein de cette partie de montrer en quoi le concept de légitimité permet de clarifier le fonctionnement d'une entreprise, disposant d'un mode non

hiérarchique, et aborder les éléments qui peuvent contribuer à éclairer la situation précédemment décrite.

### **2.1 Les liens entre légitimité de « fond » et de « forme » dans le cas d'un modèle non hiérarchique**

La problématique de l'autorité a toujours été un verrou important (au sens de Rembert et Sainsaulieu 1987) dans la gestion des changements organisationnels ou le développement de nouveaux modes de gestion. Mais traditionnellement, il est admis que la légitimité juridique ne suffit pas et qu'il est nécessaire de développer une légitimité de fond qui soit « bonne pour tous » (Mattelart 1979) et qui autorise véritablement l'action collective.

Mais de nouvelles formes d'organisation posent d'emblée la nécessité de légitimités de fond pour la raison essentielle qu'il n'existe pas au sein de celles-ci de modèles hiérarchiques et donc encore moins de légitimités juridiques. Cette absence d'autorité hiérarchique élimine les mécanismes d'autorité classique et exige que se développent des modèles de conduites différents de ceux généralement développés dans le cas de modèles hiérarchiques.

A titre d'exemple, le réseau est un mode d'organisation non hiérarchique et les relations internes peuvent y être représentées par un jeu coopératif. Mais au delà de ces considérations descriptives, les réseaux se caractérisent par une absence d'autorité rationnelle-légale, reposant sur des relations souvent lâches entre les entités mais également entre les entités et le marché. Les derniers travaux sur ce mode d'organisation (Josserand 1997) ont montré qu'il y a une recherche d'homogénéisation des normes et des valeurs (le développement et le respect d'une éthique par exemple) nécessaire au développement d'une cohésion organisationnelle.

En fait cette organisation trouve sa cohésion dans le développement et la coexistence de différentes légitimités substantielles conférant une autorité aux acteurs, chacun dans leur domaine . Ce mode d'organisation peut donc se voir comme le siège de différentes légitimités substantielles s'imposant en l'absence de toutes légitimités juridiques. De plus, par la nature étroite des relations qu'elle entretient avec le marché, l'organisation voit sa cohésion liée de manière sensible à la définition et aux évolutions de l'environnement.

Nous nous trouvons alors face à une organisation qui repose sur une coexistence de légitimités substantielles dont la domination au coup par coup se justifie par un recours à une conviction de fond vis-à-vis de l'action ou la décision proposée par l'un des membres de l'organisation. Ce modèle laisse place à une grille de lecture quelque peu différente.

### **2.2 Problématique de recherche**

Par le biais du concept de légitimité, il est clair que c'est une part importante du fonctionnement interne des organisations que l'on aborde ici. En effet, les légitimités existant au sein d'une entreprise permet d'apprécier la répartition de l'autorité, des modalités de domination et donc au final, la manière dont les acteurs en charge de la

direction et de la gestion réussisse ou pas à mettre en place des nouveaux modèles de conduites entre les différents membres de l'entreprise.

Dès lors, dans le cadre d'une organisation classique (présentant un modèle hiérarchique), concentrer son attention sur les rapports de légitimités et leur évolution permet de mieux comprendre la transformation des pratiques. Dans le cadre d'un modèle non hiérarchique, cette grille de lecture permet surtout d'explorer les fondements de la cohésion organisationnelle et la manière dont les exigences de l'environnement ont une influence.

Plus précisément, notre ambition au sein de ce papier est de voir l'impact de l'environnement sur la cohésion d'une organisation fondée sur la coexistence de légitimités substantielles et plus particulièrement lorsque les mandants imposent une reconfiguration du management par la mise en place d'une autorité légitime rationnelle légale, inconnue jusqu'alors. Nous allons au travers des rapports de légitimités et de l'analyse des différents moments de rupture (Laufer 1996) apprécier la manière dont les relations de pouvoir peuvent être « bousculées » et la cohésion même de l'organisation, fragilisée.

De plus, cette confrontation entre légitimités substantielles et juridique offre un terrain nouveau à l'étude du concept de légitimités et de leur rapports dans les organisations. En effet, le plus souvent, la légitimité juridique est souvent associée à la notion de commandement qui doit aussi s'appuyer sur la légitimité substantielle pour s'assurer d'un confort de commandement (Filion 1994). Or l'introduction d'un système d'autorité formel dans le cadre d'une organisation non hiérarchique crée une position d'affrontement entre des légitimités substantielles sans appui juridique (liées au mode d'organisation) et une légitimité rationnelle-légale, dépourvue d'éléments substantiels (reprise en main autoritaire des mandants et « parachutage » d'un nouveau dirigeant n'ayant pas de liens évidents avec le milieu professionnel où officie l'entreprise Tulipe)

### **3. Le cas de l'entreprise Tulipe'**

Cette partie s'articulera autour de plusieurs points. Tout d'abord, nous expliciterons les raisons qui nous ont amené à retenir ce cas. Puis nous présenterons rapidement ces caractéristiques et les moments de ruptures constatés dans le cadre de l'étude, que nous considérons comme illustratifs des légitimités existantes et de leur rapports dans ce contexte de changement.

#### **3.1 Présentation du cas**

L'entreprise Tulipe est un groupement d'intérêt économique qui officie dans les milieux institutionnels. De manière plus précise, elle évolue dans le milieu du service et du lobbying. L'essentiel de ses activités est de faire de la gestion relationnelle auprès de professionnels d'un secteur d'activité particulier. De par sa mission particulière, elle est constituée de « commerciaux » chargés de construire et de gérer des agendas relationnels. Le flou de l'activité aidant (lobbying), aucun mode de gestion n'est formalisé d'autant plus que cette structure est alimentée financièrement par des mandants peu soucieux jusque là d'une rationalisation de l'activité.

Fin 1996, à l'issue de l'élaboration d'un plan stratégique, l'entreprise Tulipe est confrontée à de nouveaux impératifs : face à un environnement nouveau (passage d'un référentiel essentiellement institutionnel aux lois du marché) et à des contraintes nouvelles en ce qui concerne les orientations du groupement, les mandants décident de redéfinir la nature des activités de l'entreprise Tulipe et d'aborder différemment la gestion interne de l'entité.

Notre analyse de cas se situe au niveau de cette période et plus précisément quelques semaines après l'arrivée d'un nouveau directeur général (« parachuté ») imposé par les mandants pour officialiser la nouvelle politique du groupement. L'organisation de cette entreprise se compose d'un directeur général, assisté de deux directeurs adjoints, des responsables d'unités opérationnelles, de 8 commerciaux et deux fonctionnels.

La réorientation du groupement sur la nature même de ses actions amène le nouveau directeur général à s'interroger sur plusieurs éléments, et en particulier sur la définition d'un système d'organisation efficace, des méthodes de gestion adaptées et la mise en place de procédures d'évaluation et de contrôle spécifiques. Ces points de discussion sont particulièrement importants car ils officialisent de la part du nouveau directeur un changement complet de la façon de gérer les relations entre les différents acteurs du système, en redéfinissant à la fois leur position au sein de l'organisation et leurs leviers d'actions.

Ces "discussions" ont duré près de six mois au cours desquels, nous avons pu repérer plusieurs éléments de rupture, à partir de données recueillies selon la méthodologie présentée ci-dessous (cf. encadré 1). Nous en avons choisi deux. Le premier moment oppose le directeur général et les responsables des unités opérationnelles avec leurs équipes commerciales; le deuxième concerne une opposition entre le directeur général et les adjoints anciennement en place.

#### Encadré 1

Unité d'analyse : les légitimités en présence, par découpage fonctionnel

Méthode de collecte de données :

- *Entretiens semi-directifs* auprès du directeur général, des deux adjoints et des cinq commerciaux
- *Observation participante* lors de réunions de prise de décisions opérationnelles et stratégiques où participaient les membres de l'entreprise.
- *Entretien semi-directif* avec l'ancien directeur de l'entreprise.

Analyse des données :

- Identification et sélection de deux moments de ruptures c'est à dire des moments de contestation ou de non adhésion d'une idée ou d'une orientation proposée Le repérage de ces moments de rupture a été réalisé à partir d'une méthode de construction et d'analyse de cas centré sur le déroulement du processus de collaboration entre les différents acteurs du système.
- Codage et catégorisation des différentes légitimités repérées au travers du discours des acteurs et des différentes observations réalisées à partir du tableau 1 et des notions de légitimités de « forme » et de « fond ».

Nous allons maintenant nous attacher à étudier de manière plus précise ces deux moments de rupture pour identifier plus clairement les légitimités en présence et la manière dont les conflits se sont développés et se sont terminés.

### **3.2 Analyse du moment de rupture 1**

Le premier moment de rupture met en évidence un conflit entre le nouveau directeur général et l'ensemble des commerciaux (responsables des unités opérationnelles et équipes commerciales).

- Description de la rupture

Le contexte est une réunion devant permettre de justifier l'activité de l'entreprise Tulipe auprès de ses mandants et ses implications en termes de changement. Pour cela, il a été nécessaire au delà des principes et des orientations dictées par les mandants de clarifier les rôles de chacun, leur affectation précise, ainsi que les mécanismes de coordination et de contrôle. Ceci impliquait notamment la mise en place de dispositifs d'évaluation et de mécanismes de contrôle, susceptibles de proposer un cadre cohérent à la nouvelle organisation.

Cette proposition est soumise alors à l'objection de l'ensemble des commerciaux présents. L'objection est motivée par le refus de remettre en cause les logiques de travail appliquées jusqu'à présent. Les responsables des unités opérationnelles ainsi que leurs équipes interprètent la demande formulée par la Direction comme une volonté de main mise sur l'ensemble de l'organisation et plus grave encore comme une contestation du travail d'ores et déjà réalisé par l'ancienne équipe dirigeante. Face à ces objections pour le moins radicales, le directeur général se réfère aux nouvelles orientations et affirme que le changement est inéluctable, compte tenu de l'évolution de l'activité.

La situation s'envenime et se finit par le départ des différentes parties. Dès lors s'établit un climat difficile pour le directeur général qui refuse de céder au nom d'une certaine vision de l'autorité, en cristallisant le conflit par le biais progressif de solutions organisationnelles, telles que la menace de licenciements, l'arrêt de certains systèmes d'incitation et un refus d'argumenter ce qu'il considère comme un acte de responsabilisation collective.

De leurs côtés, les équipes commerciales voient dans cet acte les prémisses à une logique de domination et d'imposition par la force, d'éléments qui vont profondément modifier la nature de leur activité et plus précisément l'appréciation de leur travail. Ceci se traduit par le développement de rumeurs et de moquerie à l'encontre du nouveau directeur général et un refus catégorique d'appliquer les nouvelles directives (refus de remplir certains documents, absentéisme, apparition de coalitions tacites,...).

- Mise en évidence des composantes de la légitimité

Par l'intermédiaire de ces différents moments de ruptures, il est possible d'identifier les différentes légitimités en présence :

**D'un côté, le directeur général** qui essaye difficilement d'affirmer son autorité hiérarchique et ses compétences en matière de gestion et d'organisation du travail. Mandaté officiellement par les membres constitutifs du groupement pour prendre la gestion de l'organisation, le directeur général semble vouloir s'appuyer sur une légitimité rationnelle-légale forte, bien au dessus de celle que pouvait espérer avoir son prédécesseur. Son grade hiérarchique lui confère un pouvoir vis-à-vis des autres membres de l'organisation et laisse même envisager une volonté des mandants de donner un réel degré d'autonomie à leur « parachuté ».

En revanche, le directeur général ne semble pas pouvoir s'appuyer sur d'autres composantes pour mener à bien sa mission, au regard de son vécu, de ses compétences personnelles et de sa formation particulière pour le milieu. De formation universitaire (doctorat en sciences économiques), il ne semble pas en mesure de valoriser ses compétences de gestionnaire auprès des autres acteurs de l'organisation ses qualités personnelles (formation doctorale de gestion) qui pourraient être admises naturellement par des équipes commerciales, habituées à un langage opérationnel et à des formations-terrain. D'ailleurs, certains acteurs n'hésitent pas à nommer leur responsable hiérarchique « docteur », afin de bien mettre en évidence la distanciation dans les relations qui peuvent exister entre leur chef et les différents collaborateurs. Cette situation rend dès lors la mise en place de relations interpersonnelle et le développement d'un climat de confiance difficiles, le chef d'entreprise ne disposant pas des qualités requises pour inspirer confiance en ses comportement et jugements.

De même, sa carrière professionnelle dans des grandes organisations, en tant que chef d'entreprise, et ses fonctions passées d'auditeur-contrôleur semblent difficilement compatibles avec les pratiques et usages d'une organisation, caractérisée par des horaires souples, une absence de contrôle et de formalisation dans le travail fourni.

**De l'autre côté, les équipes commerciales** qui refusent l'autorité de la direction générale, en mettant en avant leur compétence et efficacité professionnelles, et plus précisément leurs capacités à gérer des réseaux particulièrement complexes.

Cette situation peut sembler étonnante. Elle s'inscrit en fait dans la réalité de l'organisation et plus particulièrement dans la spécificité du métier de l'entreprise, ce qui permet de mieux expliquer les raisons véritables de ce conflit sérieux, constaté au sein de l'entité Tulipe. En effet, les équipes commerciales du groupe sont difficilement comparables avec des agents commerciaux classiques. Elles ont pour mission de monter des projets d'envergure, en fédérant différents acteurs et en intervenant en amont des processus de décision. Outre leur caractère chaleureux et impulsif, les « commerciaux » de Tulipe ont donc des connaissances techniques très pointues, fondamentales dans leur secteur d'activités et font preuve de compétences distinctives, qui ont fait l'histoire et le positionnement de « l'entreprise ».

Il est bien évident que cette position particulière, au sein de l'organisation et de son environnement, confère aux équipes commerciales une légitimité qui dépasse la simple dimension charismatique (que pourraient leur donner la culture de l'organisation et le secteur d'activités). Au cœur même du métier stratégique de l'organisation, les commerciaux peuvent se prévaloir d'un contenu technique basé sur des connaissances et

compétences en gestion relationnelle, et d'une légitimité traditionnelle que leur confèrent l'histoire et le mode de « compagnonage » pratiquée dans l'entreprise. Les équipes commerciales dans le cadre de cette organisation sont donc à la fois la référence professionnelle, l'histoire de l'entreprise, ainsi que les plus dignes représentants de la culture du milieu et de ses pratiques.

- Rapports des légitimités et mode de gouvernance

Les légitimités se retrouvent sur un rapport de déséquilibre relativement fréquent entre un dirigeant gestionnaire mais dont la fonction n'est pas liée directement à l'activité et au développement de l'organisation, et des commerciaux jouant sur plusieurs dimensions, à la fois charismatique, rationnelle-technique et traditionnelle.

Si la situation de l'organisation permet de justifier aux yeux des mandants le profil retenu, les caractéristiques du nouveau directeur général vont en revanche l'empêcher de disposer aisément d'un contenu technique et des compétences relationnelles nécessaires. De plus, sa position de nouvel arrivé dans le groupement ne lui permet pas de valoriser son expérience dans l'organisation ou ses références passées, ce qui rend sa légitimité traditionnelle (et donc organisationnelle) difficile. Ce phénomène est renforcé par le fait que le nouveau dirigeant qu'il refuse de se réclamer de l'organisation des mandants qui pourrait lui conférer une position structurelle naturelle hiérarchique rendue possible par le statut hiérarchique des mandants (à l'égard de l'entreprise Tulipe).

Par conséquent, nous sommes face à un dirigeant qui ne peut s'appuyer que sur sa composante "rationnelle-légale" (position hiérarchique) par rapport à des commerciaux qui mettent en avant plutôt les composantes charismatique, rationnelle-technique et traditionnelle.

La situation est d'autant plus délicate que le nouveau directeur général ne comprend pas en fait les réels aboutissants de la position des commerciaux. Considérant leurs réactions comparables à celles connues dans d'autres organisations, il décide de mettre en place, en force, des dispositifs de contrôle et d'évaluation. En effet, il pense que les commerciaux reconnaîtront son utilité. Mais, n'ayant aucune justification sur le contenu des décisions, les commerciaux vont tenter à plusieurs reprises de saborder le projet, en ayant recours à des résistances passives ou actives, selon les périodes.

Les commerciaux considèrent qu'à partir du moment où le directeur général ne donne pas d'explications complémentaires sur le contenu et le fond des décisions, il montre soit de l'incompétence, soit de la mauvaise foi. La « forme » (c'est-à-dire la conformité aux règles dictées par les mandants) ne permet pas elle-seule de justifier l'action proposée.

### **3.3 Analyse du moment de rupture 2**

Ce moment de rupture met en évidence un conflit entre le DG et ses deux adjoints, anciennement recrutés par l'ancien directeur, et dont d'entre eux est un ami personnel de ce dernier.

- Description de la rupture

Le contexte est un séminaire de réflexion stratégique sur les changements à apporter en matière de gestion et de fonctionnement de la nouvelle organisation, afin de la rendre compatible avec les objectifs fixés par les mandants. Ce séminaire met rapidement en avant la notion de gestion de compétences et le sérieux nécessaire pour changer l'image du groupe vis-à-vis de l'extérieur. Pour bien faire comprendre l'importance de ce changement, le directeur général a entrepris une étude interne, afin de mettre en évidence les carences ou tout au moins les faiblesses de l'organisation. Il présente les résultats aux principaux intéressés qui contestent fortement les résultats avancés, en mettant en avant à la fois la mauvaise foi du directeur général et son intention de nuire à l'ancien directeur. D'ailleurs, le terme d'étude est abandonné par les participants qui lui préfèrent le terme d'audit. La réaction de la part des adjoints est brutale, avec un refus de coopérer qui se traduit notamment par une opposition entre deux conceptions du fonctionnement de l'organisation et le non respect de l'autorité du nouveau directeur général. La référence reste à ses yeux celle de son prédécesseur qui est alerté par téléphone des événements qui sont en train de se produire dans son ancienne organisation.

- Mise en évidence des composantes de la légitimité

Ce moment de rupture cristallise, à un autre niveau, la confrontation des légitimités en présence :

**D'un côté, le directeur général** qui doit assumer l'héritage du passé, tout en essayant de préparer l'avenir, en adaptant l'organisation aux objectifs des mandants .

**De l'autre côté, des adjoints** disposant d'une position hiérarchique plus modeste mais réelle et qui incarnent en l'absence de l'ancien directeur général l'histoire et les choix du groupe depuis une dizaine d'années.

Leur légitimité est donc particulière : elle est à la fois traditionnelle et dans une moindre mesure rationnelle-légale, de par la représentation que les collaborateurs et eux-mêmes peuvent se faire de leur statut. D'ailleurs, l'un des deux adjoints, ami personnel de l'ancien directeur, a fortement contribué au renouvellement des équipes, dont une grande partie lui doit leur place.

- Rapports des légitimités et mode de gouvernance

Concernant ce moment de rupture, les légitimités se retrouvent essentiellement sur les mêmes dimensions à savoir "rationnel-légal". En fait, c'est un rapport de domination légale et « jurisprudentielle » qui s'établit entre les deux parties. L'organisation étant attaquée sur la justification même de son existence, l'autorité nouvelle n'est pas évidente à imposer face à des légitimités plus anciennes, connaissant mieux l'organisation, disposant de références claires dans le domaine et d'une expérience dans la gestion de ce type d'organisation.

Ne comprenant pas sur quelles bases se créent cette « guerre des chefs », le directeur général ne trouve pas la logique de fonctionnement qui pourrait impliquer les adjoints dans la définition et la construction d'une nouvelle dynamique de groupe. Ceci a pour conséquence le rejet pur et simple de tout engagement des adjoints au développement des axes stratégiques de l'entreprise, ce qui se traduit par la mise en place d'un système

d'autorité parallèle. C'est en tout cas de cette manière que les adjoints entendent se positionner.

#### **4. Commentaires et propositions**

Nous avons cherché au sein de ce papier à étudier les leviers et les obstacles spécifiques à un mode d'organisation non hiérarchique pour faire face à un changement important, à savoir la mise en place d'un système d'autorité formel. En fait, l'absence de liens hiérarchiques ou plus précisément la non mise en avant de ces liens dans le fonctionnement de l'entreprise Tulipe a généré un mode d'organisation, basé sur la coexistence de légitimités substantielles. Dès lors, l'introduction d'une légitimité hiérarchique non pratiquée jusqu'ici a conduit à une logique d'affrontement de légitimités qui sont davantage associées que dissociées dans le cadre d'organisations traditionnelles (voir sur ce point la thèse de Filion (1994) ).

##### **4.1 Deux systèmes d'autorités incompatibles et coexistant**

Le changement étudié ne s'est pas simplement traduit par la substitution d'une autorité par une autre. En effet, on pourrait croire qu'il s'agit d'un changement d'un dirigeant par un autre et interpréter les difficultés de l'entreprise par l'incompétence du nouvel arrivant, d'une incompatibilité d'humeur ou plus généralement parler d'incompatibilité culturelle.

Le cas laisse apparaître que la mise en place d'un système d'autorité formel remet en cause le principe même de l'ancienne organisation. Par conséquent, dès l'arrivée du nouveau dirigeant, coexistent deux systèmes d'autorité qui sont par leur nature incompatibles. La mise en place du nouveau système aurait dû s'accompagner de la disparition du premier. Or cette menace a conduit les membres de l'entreprise Tulipe à empêcher sa mise en place ou à créer un système parallèle plus conforme à leurs règles de fonctionnement (notamment en réintégrant la politique de l'ancien dirigeant). Concernant le nouveau dirigeant, il semble qu'il aurait dû instaurer son autorité en se réclamant d'une organisation différente de celle de l'entreprise Tulipe, en s'appuyant sur celle des mandants. Ceci peut signifier que l'autorité du dirigeant ne dépend pas simplement de sa position personnelle mais doit, pour s'imposer, s'appuyer sur un mode d'organisation compatible avec la nature de sa légitimité rationnelle-légale (statut hiérarchique).

Ceci nous conduit à établir la proposition suivante :

##### **Proposition 1**

*L'instauration d'une autorité hiérarchique dans une entreprise reposant sur un mode d'organisation non hiérarchique doit pour être légitime, s'appuyer sur une organisation différente, disposant d'un statut hiérarchique supérieur*

##### **4.2 La légitimité juridique perçue comme une légitimité substantielle**

Le cadre particulier d'une organisation disposant d'un mode d'organisation non hiérarchique fait que l'autorité se base sur la contribution des individus, au niveau de leurs compétences et qualités. Par conséquent, les critères d'acceptation, de

reconnaissance se basent essentiellement sur une obéissance active du contenu et non au niveau de la « forme » que peuvent prendre les actions proposées.

Dans le cas de l'entreprise Tulipe, le nouveau dirigeant se place dans un référentiel classique, où il entend que les individus obéissent à la hiérarchie. Mais cette perspective va à l'encontre de ce que les individus pourraient attendre de leur supérieur, à savoir qu'il justifie sa contribution et le bien fondé des méthodes proposées. Cette perception se faisant, le nouveau dirigeant n'arrive pas à acquérir la légitimité nécessaire car sa légitimité n'est pas sous-tendue par un référentiel en accord avec la légitimité qu'il entend adopter. En cela, la légitimité montre ses différences fondamentales avec le concept de domination : la légitimité est réclamée par ceux qui exercent la domination mais accordée par ceux qui sont soumis à cette domination.

Dès lors quand l'organisation ne contribue pas à donner au dirigeant un élément de domination, sa légitimité est directement soumise au jugement personnel des autres acteurs de l'organisation.

Soit la proposition suivante :

#### Proposition 2

*Une légitimité rationnelle-légale qui ne dispose pas d'un mode d'organisation hiérarchique risque d'être évaluée au regard de sa contribution et de son intérêt et non en tant qu'un élément formel.*

## **5. Conclusion et voies de recherches**

Nous avons essayé au sein de ce travail d'aborder la problématique de la légitimité au travers de préoccupations propres au management stratégique. En effet, nous nous sommes focalisés sur un mode d'organisation particulier qui nous a permis de développer une grille de lecture prenant appui sur le concept de légitimité substantielle. Plus précisément, nous avons cherché à comprendre comme l'environnement pouvait influencer sur la nature de l'autorité au niveau d'une organisation et dans le cas présenté, toucher au principe même de sa cohésion organisationnelle.

L'absence de modèle hiérarchique pose des difficultés majeures en terme de management et de « reprise en main » notamment par l'imposition d'une légitimité juridique. L'analyse des moments de rupture nous a permis de mettre en exergue deux propositions. Ces propositions touchent notamment à la spécificité du contexte étudié : dans le cas où l'autorité ne s'exerce pas dans une logique initiale de domination, la coexistence des légitimités substantielles exige que les acteurs portant la légitimité juridique cherche à trouver un autre référentiel compatible avec sa nature: afin que la légitimité juridique soit comprise comme telle, et non comme une légitimité substantielle de plus, ce qui permettrait notamment d'éviter une personnalisation des conflits et de redonner redonner une cohésion organisationnelle, adaptée aux nouveaux objectifs.

Ce travail montre que le concept de légitimité mérite d'être affiné en tant qu'élément essentiel dans l'analyse des modes d'organisation et de leurs évolutions. Il révèle à quel point la mise en place d'un système d'autorité formel au sein d'une structure proche du

réseau n'est pas aussi aisée et que ce changement peut avoir des effets destabilisants car liés au principe même de cohésion organisationnelle.

Cette recherche permet également de mettre en évidence le rôle de l'environnement dans l'affirmation et l'affaiblissement des légitimités au sein de l'entreprise. Plus précisément, il serait intéressant d'expliciter de manière plus approfondie son rôle dans la construction de rentes de positions et d'actions de chacun des acteurs et son impact dans la gestion des relations intra-organisationnelles. Ce travail espère y avoir contribué empiriquement.

## **Références bibliographiques**

- Accardo A. & Corcuff P. (1986), La sociologie de Bourdieu,, Ed. Le Mascaret.
- Aron R. (1974), Les étapes de la pensée sociologiques, Paris Gallimard.
- Boltanski L. & Thévenot L. (1991), De la justification, Paris, Métailié.
- Chazel F. (1983), Pouvoir, structure et domination, Revue Française de gestion, vol 24, n°3, p 369-393
- Chiles T. H. & McMackin J.F. (1996), Integrating variable risk preferences, trust and transaction cost economics, Academy of Management Review, vol 21, n°1.
- Coicard J. M. (1997), Légitimité et politique, PUF.
- Filion N. (1994), Domination et participation , thèse de doctorat, IEP.
- Jarillo J.C. (1988), On strategic networks, Strategic Management Journal, vol 9, pp. 31-41.
- Josserand E. (1998), Intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau, Thèse de doctorat, Université Paris Dauphine.
- Laufer, R. (1996), Quand diriger, c'est légitimer, Revue française de gestion, Novembre-Décembre, pp. 12-37.
- Macintyre A. (1988), Quelle justice ? Quelle rationalité ?, Paris, PUF.
- Mattelart A. (1979), Multinational corporations and the control of culture : the ideological apparatus of imperialism, Brighon Harvester Press.
- Moscovici S. (1979), Psychologie des minorités actives, Ed. Quadrige/PUF.
- Perelman C. & Obrechts-Tyteca L.(1958), Traité de l'argumentation, Ed. l'Université libre de Bruxelles.
- Rembert J. & Sainsaulieu R. (1987), Autorité et sociabilité dans l'entreprise, Paris, CNRS-IRESO (travaux sociologiques du LSCI n°5)
- Usunier J.C. & Verna G. (1994), Ethique des affaires et relativité culturelle, Revue Française de Gestion, Juillet-Août, pp. 23-40.
- Weber M. (1971), Economie et Société, Plon, Paris.

---

<sup>i</sup> L'entreprise sur laquelle se base ce cas a souhaité que son nom ne soit pas divulgué.