



Légitimité, implications et apprentissage dans le changement organisationnel radical

Pierre-Yves Boyer

► To cite this version:

Pierre-Yves Boyer. Légitimité, implications et apprentissage dans le changement organisationnel radical. Travaux & documents, 2016, Perception, représentation, compréhension, 50, pp.79-89. hal-01873384

HAL Id: hal-01873384

<https://hal.univ-reunion.fr/hal-01873384>

Submitted on 13 Sep 2018

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.

Légitimité, implications et apprentissage dans le changement organisationnel radical

PIERRE-YVES BOYER¹

RÉSUMÉ

Les implications forgées au cours des expériences passées orientent la façon dont chaque salarié perçoit et donne un sens aux nouveaux événements (Valéau & Dubrulle, 2006). Dans un changement organisationnel radical, on assiste donc à la mise en place d'un processus complexe dans lequel les perceptions et les représentations des salariés subissent des perturbations importantes à cause d'une modification brutale de leurs habitudes (Hafsi & Fadil, 2014). Des recherches antérieures sur le changement organisationnel radical ont mis en évidence un processus d'augmentation de la résistance au changement lié à une inversion des jugements de légitimité émis par les managers intermédiaires et à leurs réactions émotionnelles (Huy *et al.*, 2014). Ce processus peut même aboutir à la remise en question définitive du changement organisationnel mené. Notre étude qualitative du cas de la SAPHIR, une SEM chargée de la distribution d'eau brute, nous a permis de compléter ces recherches. Nos données tendent à montrer : 1) que la résistance au changement peut être augmentée par l'intégration de rationalités antagonistes dans la culture d'entreprise ; 2) un apprentissage original des salariés qui résulte de la résistance au changement ; 3) une influence ambivalente des décisions politiques qui peuvent parfois rassurer les salariés, parfois compliquer le changement radical.

INTRODUCTION

Le Nouveau Management Public, développé depuis les années 80, a mis l'accent sur la recherche de la performance et la réduction des déficits au sein de l'administration publique aboutissant à des pressions institutionnelles sur les organisations (Maltais & Mazouz, 2004). Ouvertes sur leur environnement, les organisations ont subi ces pressions sans y résister (Di Maggio & Powell, 1983). Cependant, le changement ne se décrète pas (Bernoux, 2004) et des problématiques managériales sont donc venues perturber les organisations qui avaient des difficultés à intégrer ces pressions institutionnelles (Collerette, 2008).

Dans les entreprises, les implications forgées au cours des expériences passées orientent la façon dont chaque salarié perçoit et donne un sens aux nouveaux événements (Valéau & Dubrulle, 2006). Du fait des problématiques managériales importantes, certains salariés ont donc expérimenté un état de confu-

¹ IAE REUNION, py.boyer@univ-reunion.fr.

sion (Festinger, 1957) au cours duquel leurs perceptions et leurs représentations ont subi des perturbations importantes à cause d'une modification brutale de leurs habitudes (Hafsi & Fadil, 2014).

Dans le but de mieux comprendre cet état de confusion chez les salariés, nous nous sommes intéressés au changement organisationnel radical dans lequel la structure du pouvoir, la culture, les routines et la stratégie de l'entreprise sont modifiées en profondeur. C'est ainsi que notre questionnement a émergé : *comment mener un changement organisationnel radical pour l'intégrer durablement dans l'entreprise ?* Cette problématique nous a conduit à étudier les concepts de résistance au changement (Ford et al., 2008 ; Bartunek et al., 2006), de jugement de légitimité émis par le personnel (Tost, 2011) et de réactions émotionnelles des salariés (Frijda, 1996 ; Elfenbein, 2007).

Dans cette étude, nous traitons du cas de la SAPHIR, une société d'économie mixte (SEM) chargée de la distribution d'eau brute. Elle a connu depuis 2009 un changement organisationnel radical qui a considérablement bouleversé sa stratégie, les représentations de ses salariés et la structure du pouvoir en son sein.

L'étude de cas de cette entreprise nous a permis de tester l'hypothèse suivante : *consolider la légitimité de la Direction permet une intégration durable du changement organisationnel radical dans une entreprise.* Pour ce faire, nous avons cherché à identifier des variables ayant une influence 1) sur les jugements de légitimité émis envers le promoteur du changement, 2) sur les réactions émotionnelles des salariés, 3) sur la résistance au changement.

MIEUX COMPRENDRE L'ÉTAT DE CONFUSION DES SALARIÉS FACE AU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL

Selon Piaget (1971), un individu va connaître des processus non conscients qui permettent de produire ses « cadres de références » en fonction des expériences vécues. Ces processus de production de cadres de références, appelés schèmes mentaux, vont conduire notamment un salarié à percevoir et traiter les nouveautés à l'intérieur des cadres dont il dispose déjà.

Lien entre schème mental et implication

Valéau et Dubrulle (2006) ont fait un lien entre le concept de schème mental et l'implication. Sachant que le concept d'implication décrit la relation entre l'individu et son environnement de travail (Becker, 1992 ; Morrow, 1993), ils ont montré que les implications forgées au cours des expériences passées vont orienter la façon dont un salarié perçoit et donne un sens aux événements nouveaux. Ainsi, après les premières expériences, l'implication ajustée sert de cadre de référence (Valéau, 1998, 2002). Elle constitue un schème général à travers lequel les nouveautés sont interprétées.

Dans un changement organisationnel radical, les implications des salariés peuvent se nuire mutuellement (Allen & Meyer, 1990). Elles créent des appréhensions dissonantes de la réalité qui peuvent amener les salariés dans un état de confusion (Festinger, 1957). Cette confusion n'est pas forcément négative *a priori* car elle peut constituer un préalable au changement en préparant la situation pour un recadrage (Watzlavick, Weakland & Fisch, 1975). Piaget (1971) parle d'« assimilation » lorsque la réalité est intégrée suivant les mêmes schèmes mentaux et d'« accommodation » lorsque ces schèmes demandent à être changés.

Origine de l'état de confusion : intégration de rationalités antagonistes

Pour mieux appréhender l'état de confusion chez les salariés, nous avons cherché un référentiel pour en caractériser l'origine. Notre choix a porté sur les rationalités sociopolitiques (RSP) et les rationalités technico-économiques (RTE) (Louart, 1995, p. 42). Ces notions sont à la fois complémentaires et antagonistes. Les RSP « correspondent aux représentations des intérêts des différents acteurs ou groupes d'acteurs faisant partie de l'organisation » (Louart, 1995, p. 42). Elles mettent l'individu au centre et ses intérêts doivent être considérés. L'entreprise apparaît alors « comme un système conflictuel sociopolitique soumis à des contraintes économiques » (March, 1962). Les RTE quant à elles correspondent à « l'ensemble des objectifs économiques, des méthodologies et des pratiques opératoires d'une organisation. Les objectifs étant supposés communs et partagés, cette rationalité implique une recherche de cohérence et d'efficacité collective » (Louart, 1995, p. 42).

Dans cette étude, nous choisissons de nous baser sur les RSP et les RTE pour souligner que certains changements peuvent créer des dissonances dans les schèmes mentaux des salariés, les amenant à un état de confusion. Ainsi, une entreprise ayant longtemps basé son développement sur des RSP peut considérablement perturber les schèmes mentaux de ses salariés si elle intègre trop rapidement des RTE.

Conséquences de l'état de confusion sur un changement organisationnel

Pour mieux comprendre les conséquences de l'état de confusion, nous choisissons de le détailler dans le cadre d'un changement organisationnel à travers les jugements de légitimité émis par les destinataires du changement, la résistance au changement et les réactions émotionnelles qu'auront les salariés.

La légitimité peut être définie comme « la décision qu'une entité est appropriée à un contexte donné » (Tost, 2011, p. 688). Des jugements de légitimité au sein du personnel d'une entreprise peuvent donc se traduire par le fait d'obéir ou non aux directives managériales. Cette dimension est étroitement liée à la résistance au changement, qui sera décrite dans nos recherches dans une perspective relationnelle (Ford *et al.*, 2008 ; Bartunek *et al.*, 2006). Cela permet une

étude de l'interaction entre les différents niveaux hiérarchiques et la résistance au changement n'est alors ni bonne, ni mauvaise. L'objectif reste essentiellement de comprendre comment les interactions entre les promoteurs et les destinataires du changement provoquent une augmentation ou une diminution de la résistance au changement. Autre dimension de cette étude, les réactions émotionnelles font le lien entre un événement et les propres buts ou préoccupations d'un salarié (Lazarus, 1991, 1993). Dès lors, les réactions émotionnelles pourront avoir un impact sur les pensées mais aussi sur les comportements (Elfenbein, 2007). Un salarié sera aussi plus ou moins disposé à agir selon les réactions émotionnelles qu'il expérimente (Frijda, 1996).

ANALYSE D'UN CHANGEMENT ORGANISATIONNEL : LE CAS DE LA SEM SAPHIR

Dans cette étude, nous émettons l'hypothèse de recherche suivante : consolider la légitimité de la Direction permet une intégration durable du changement organisationnel radical dans une entreprise. Pour la tester, nous chercherons dans un premier temps à identifier des variables ayant une influence 1) sur les jugements de légitimité émis envers le promoteur du changement, 2) sur les réactions émotionnelles des salariés, 3) sur la résistance au changement.

Nous nous sommes intéressés à la SAPHIR, une société d'économie mixte du Sud de La Réunion. Chargée de l'aménagement de périmètres hydro-agricoles depuis les années 60, elle fournit de l'eau brute aux agriculteurs mais aussi aux communes et aux industriels desservis par son réseau. Progressivement, l'organisation a dû faire face à une montée de la concurrence des fermiers communaux locaux, ajoutée à une diminution progressive des consommations de ses clients principaux, les agriculteurs. De plus, son chiffre d'affaires étant très dépendant de la météo, certaines années ont été particulièrement difficiles suite à des événements climatiques imprévisibles.

Nous avons étudié le changement radical mené à la SAPHIR suite à l'arrivée d'un nouveau directeur général en 2009. Pour cela, nous avons suivi la méthode de l'analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1996) pour progresser de nos données de terrain vers des modèles théoriques. Cette méthode permet de dégager le sens d'un événement, de lier dans un schéma explicatif diverses catégories et de renouveler la compréhension d'un phénomène en le mettant différemment en lumière. Ainsi, il est possible de produire un « théorique émergent » (Wacheux, 1996) qui vient ensuite enrichir des hypothèses et théories préalablement établies.

Pour disposer de données permettant de retrouver le caractère processuel des phénomènes étudiés, l'entretien semi-directif nous a semblé être l'outil le plus adapté. Il permet de suivre dans le temps les débats, les différends et les compromis tout au long du changement radical. Au total, 26 entretiens ont été réalisés en face à face avec des salariés appartenant à tous les niveaux de la

SAPHIR. Nous nous sommes ensuite focalisé sur les 8 entretiens effectués avec les membres de l'équipe dirigeante qui semblaient être les plus pertinents pour relater les phénomènes développés dans cette étude. La construction de notre modèle est alors passée par les quatre grandes étapes jalonnant l'évolution d'une analyse par théorisation ancrée (Paillé, 1996) : la codification, la catégorisation, l'intégration et la modélisation (ou mise en relation).

ÉMERGENCE D'UN MODÈLE SUR LE CHANGEMENT RADICAL PAR CONFRONTATION AVEC LE TERRAIN

Les entretiens semi-directifs effectués à la SAPHIR ont permis de mieux comprendre l'évolution du changement radical mené dans l'entreprise depuis 2009. Ils nous ont aussi amené à remettre ce changement dans le contexte historique du développement de l'organisation. Ainsi, en classant chronologiquement nos observations et les verbatims extraits de nos entretiens, nous avons fait émerger un modèle sur le changement organisationnel radical (voir figure 1).

Le début du changement radical et l'implication de managers intermédiaires

Pendant 40 ans, la SAPHIR s'est développée parallèlement à l'agriculture dans le Sud-Ouest de La Réunion. Elle a connu des années de forte croissance et son développement a majoritairement été basé sur des rationalités sociopolitiques (RSP). Pendant ces années, les employés ont joui régulièrement de primes d'intéressement, d'évolution de carrière et de sécurité de l'emploi. En 2008-2009, la SAPHIR entre dans une période difficile avec une situation économique catastrophique. Au départ à la retraite de son directeur général en 2009, elle affiche un déficit de près de 2 millions d'euros. Le nouveau directeur général (NDG), nommé la même année, va impulser le changement dès son arrivée :

Il a vraiment voulu mettre une... une fracture on va dire entre l'ancien style de management et le sien.

Il a bousculé un peu tout ça... en plus aidé par une situation économique défavorable.

Dès ses premières décisions, il mêle RSP et RTE dans l'objectif de rétablir l'équilibre financier de l'entreprise : s'appuyant sur la perspective de licenciements économiques (RSP), il demande l'augmentation du temps de travail des salariés sans augmentation de salaire (RTE). Par la suite, il augmente le prix de l'eau distribuée et durcit le recouvrement des factures pour augmenter le chiffre d'affaires (RTE). Il amène les clients agriculteurs (clients principaux) et leurs syndicats agricoles à l'accepter en affichant le risque de fermeture de la SAPHIR (RSP). Il va aussi consolider la gestion presque familiale de l'organisation via des

promotions internes de managers intermédiaires à des postes de direction (RSP) :

Certains responsables d'équipe, il les tire vers le haut... il les prend sous ses ailes pour leur donner... des responsabilités supplémentaires etc. [...] il avait pour le coup réussi à avoir certainement les employés derrière lui.

Avec cette nouvelle stratégie, la SAPHIR revient rapidement à l'équilibre financier : le résultat de l'exercice devient positif dès 2010 et les capitaux propres ne cesseront pas d'augmenter jusqu'en 2014 (ils passent de -1 million d'euros en 2009 à environ 1,5 million d'euros en 2014).

Modélisation des résultats

Dès le début (2009), le NDG aura su montrer aux salariés l'importance de mener un changement radical en soulignant la situation financière particulièrement difficile de l'entreprise. Ses premières décisions, notamment l'implication de managers intermédiaires par leur promotion à des postes de direction, lui ont largement fait gagner en légitimité auprès du personnel (lien¹ 1A de la figure 1). Parallèlement, en demandant l'adhésion des salariés à ses propositions de changement comme alternatives au licenciement économique, le NDG a provoqué des réactions émotionnelles majoritairement positives (liens 1B et 2). L'interaction entre ce fort sentiment de légitimité et des réactions émotionnelles positives a permis de diminuer la résistance au changement du personnel qui a participé ensuite largement aux efforts pour mettre en œuvre le changement radical (lien 3). A la fin de cette phase de formulation du changement, les conséquences de la situation sont le lancement rapide des nouveaux projets par le personnel (lien 4).

¹ Les liens désignent des flèches présentes sur la figure 1. Ils symbolisent des influences que nous avons observées au cours de notre étude.

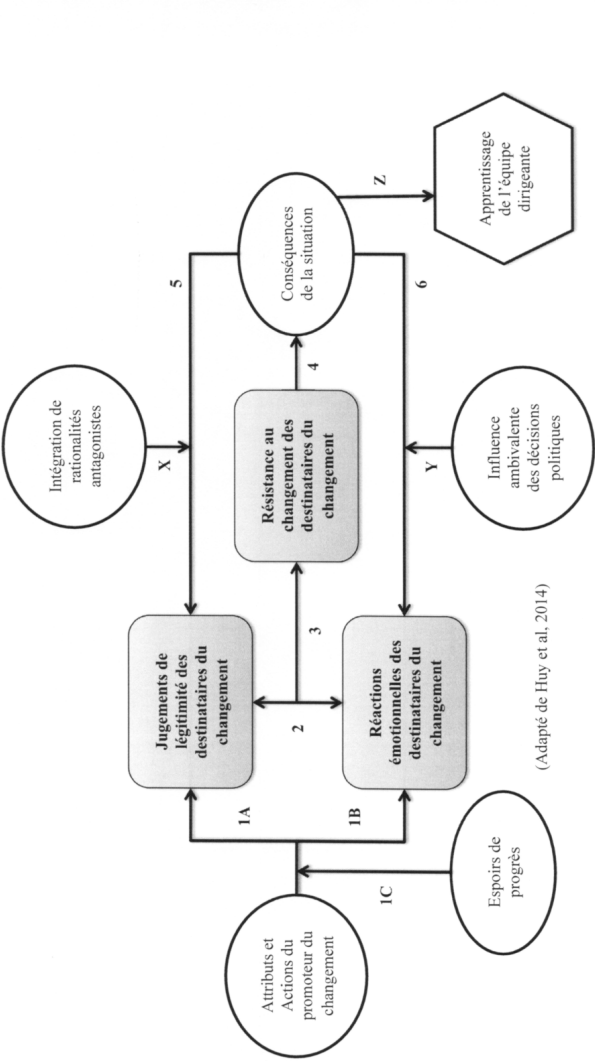


Figure 1 : Modèle émergeant de notre étude

De plus, les promesses initiales de progrès du NDG se sont réalisées rapidement (lien 1C de la figure 1) car les finances de l'entreprise se sont redressées. Cette situation a consolidé la légitimité du NDG aux yeux du personnel (lien 1A), provoqué de nouvelles réactions émotionnelles positives (liens 1B et 2) et maintenu une résistance au changement faible du personnel (lien 3).

L'embauche de nouveaux directeurs : un accent mis sur les RTE

Plus tardivement (2013), le NDG intègre dans l'entreprise de nouveaux directeurs issus du secteur privé. Leur mission à l'embauche est d'amener plus de performance et d'efficacité dans l'organisation (RTE), notamment en optimisant le système Qualité. Deux directeurs recrutés à cette époque se souviennent de leur arrivée :

La SAPHIR, c'était un peu un... un vieux dinosaure... avec des anciennes façons de faire...

Je suis plutôt dans l'optimisation... il faut que l'entreprise soit un petit peu rentable...

Les conséquences sur les salariés de cette nouvelle intégration de RTE sont amplifiées par la masse de chantiers à mener à l'époque. Cela va conduire la SAPHIR à une période de confusion (Festinger, 1957) pendant laquelle les salariés vont progressivement réviser leurs jugements de légitimité face aux décisions du NDG :

[Il était] passionnant... passionnant à voir gérer mais épuisant, éprouvant parce que... parce que ça s'arrêtait jamais...

Après y'a que sur la fin... de sa direction, qu'il y a eu un peu ces mouvements un peu [...] je pense que ça c'était pas stratégique, c'était... comment dire ça ? Ça n'allait pas dans le sens de l'entreprise...

Parallèlement à ce phénomène, une influence politique croissante va accentuer le sentiment de confusion du personnel et les difficultés liées à la conduite du changement.

Une influence ambivalente des décisions politiques

Peu après son arrivée, le NDG avait vu l'opportunité de pérenniser l'existence de la SAPHIR en la faisant évoluer en société publique locale (SPL). En effet, ce statut offre l'avantage de supprimer toute concurrence pour l'attribution des marchés d'eau brute gérés par le conseil général (actionnaire majoritaire de la SAPHIR). Néanmoins, au lieu de choisir une transformation des statuts juridiques de l'entreprise, le conseil général va opter pour la création d'une nouvelle SPL qui devra ensuite absorber la SAPHIR. Il s'engagera cependant à conserver tous les emplois des salariés dans la nouvelle SPL.

Ces décisions, bien que rassurantes en premier lieu, vont être suivies par des reports multiples d'échéances dus à des complications administratives. Une dégradation progressive de l'ambiance de travail s'en suivra :

Aujourd'hui, il y a une certaine tension, une certaine peur... peur de... de l'incertitude de l'avenir... parce que c'est dur, parce que ça met du temps, et qu'on dit des choses... et que ça n'arrive jamais.. Mais il y a aussi... une... une dégradation de l'ambiance...

Modélisation des résultats

C'est notamment l'embauche de nouveaux directeurs issus du secteur privé et l'intégration poussée dans l'entreprise de RTE qui ont eu un impact sur les jugements du personnel vis-à-vis de la légitimité des décisions du NDG (lien 5 influencé par le lien X de la figure 1). Des décisions politiques ont aussi eu une influence ambivalente sur les réactions émotionnelles du personnel augmentant la confusion (lien 6 influencé par le lien Y) : d'un côté, la perspective de sécurisation des emplois par l'évolution en SPL a rassuré les salariés ; de l'autre, les complications administratives liées au choix de créer une nouvelle SPL ont décalé les échéances annoncées, alimentant ainsi la lassitude des salariés.

Un apprentissage de l'équipe dirigeante

Pour assurer le redressement de la SAPHIR, le NDG s'est largement appuyé sur l'implication d'anciens managers intermédiaires promus à des postes de direction. Avec l'aide de directeurs issus du secteur privé, embauchés plus tardivement, il a ensuite conduit des changements relevant surtout de RTE, notamment avec la consolidation du système Qualité. Cette intégration massive de RTE dans une culture d'entreprise longtemps basée sur des RSP a conduit à une période de confusion. Malgré des conséquences fâcheuses sur la conduite du changement (voir précédemment), la confusion a également été source d'un véritable apprentissage pour les directeurs anciennement managers intermédiaires :

Ce que je veux dire par là, c'est que... ma perception a changé.

Ca a été pour moi une grande découverte de toute manière sur la gestion d'entreprise, sur les comptes, sur les perspectives stratégiques.

Il faut qu'on ralentisse un peu pour que... on revienne un peu sur nos fondamentaux, qu'on s'améliore.

Modélisation des résultats

Maintenus en poste depuis les débuts du changement radical, les directeurs anciennement managers intermédiaires ont pu tirer des leçons des événements, ce qui a conduit à leur apprentissage (lien Z de la figure 1). Cet apprentissage continue encore actuellement au sein de l'entreprise et donnera lieu à de nouvelles recherches.

CONCLUSION

Notre étude du changement organisationnel radical de la SAPHIR aura permis d'identifier des variables ayant une influence sur les jugements de légitimité émis envers le promoteur du changement, sur les réactions émotionnelles des salariés et sur la résistance au changement. Ainsi, nos résultats mettent en évidence : une consolidation de la légitimité du promoteur du changement par la promotion interne de managers intermédiaires ; une déstabilisation de cette même légitimité par l'intégration de rationalités antagonistes dans l'organisation ; une influence ambivalente des décisions politiques qui peuvent dans un premier temps rassurer les salariés puis dans un deuxième temps causer un sentiment de lassitude qui vient compliquer le changement radical.

Notre étude qualitative de la SAPHIR aura aussi révélé un processus original d'apprentissage de l'équipe de direction qui intervient plus tardivement au cours du changement organisationnel radical. Son origine vient 1) de l'intégration dans l'équipe de direction d'anciens managers intermédiaires ; 2) du maintien en fonction de l'équipe de direction malgré les difficultés rencontrées ; 3) de la présence de résistances au changement, de réactions émotionnelles et de jugements de légitimité observés au sein du personnel par l'équipe de direction.

Cette recherche nous conduit à proposer aux organisations ayant décidé de mener un changement organisationnel radical de privilégier la nomination de managers intermédiaires à des postes de direction plutôt que d'embaucher des directeurs extérieurs pour conduire le changement. Ce choix pourrait consolider la légitimité des promoteurs du changement et favoriser la compréhension du changement par le personnel en restant sur des rationalités propres à la culture d'entreprise déjà en place. Il sera aussi intéressant pour ces organisations de tenter de s'affranchir progressivement de l'influence des décisions politiques sur l'ambiance de travail des salariés. Nous encourageons aussi ces entreprises à ne pas changer trop souvent d'équipe de direction pour permettre au processus d'apprentissage d'avoir lieu. D'autres recherches seront nécessaires pour consolider ces préconisations.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N.J., Meyer, J.P., "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology* n°63, 1990, p. 1-18.
- Bartunek, J.M., Rousseau, D.M., Rudolph, J.W., De-Palma, J.A., "On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others", *Journal of Applied Behavioral Science* n°42, 2006, p. 182-206.
- Becker, T.E., "Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making?", *Academy of Management Journal* n°35, 1992, p. 232-242.
- Bernoux, P., *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 2004.

- Collerette, P., « Pour une gestion du changement disciplinée dans l'administration publique », *Télescope* n°14(3), 2008, p. 33-49.
- Di Maggio, P.J., Powell, W.W., "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review* n°48, 1983, p. 147-160.
- Elfenbein, H.A., "Emotion in organizations: A review and theoretical integration », *Academy of Management Annals* n°1, 2007, p. 315-386.
- Festinger, L., *A Theory of Cognitive Dissonance*, Stanford, Stanford University Press, 1957.
- Ford, J.D., Ford, L.W., D'Amelio, A., "Resistance to change: The rest of the story", *Academy of Management Review* n°33, 2008, p. 362-377.
- Frijda, N.H., "Passions: Emotion and socially consequential behavior", in *Emotions: Interdisciplinary perspectives*, Kavanaugh, R.D., Zimmerberg, B., Fein, S. (éds.), Mahwah, Lawrence Erlbaum, 1996.
- Hafsi, T., Fadil, A., *Jean-Paul Bailly, un dirigeant éclairé à la tête d'entreprises publiques : comment réconcilier sociétés d'État et rentabilité*, Montréal, Presses internationales Polytechnique, 2014.
- Huy, Q.N., Corley, K.G., Kraatz, M.S., "From Support to Mutiny: Shifting Legitimacy Judgments and Emotional Reactions Impacting the Implementation of Radical Change", *Academy of Management Journal* n°57(6), 2014, p. 1650-1680.
- Lazarus, R.S., *Emotion and adaptation*, New York, Oxford University Press, 1991.
- Lazarus, R.S., "From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks", *Annual Review of Psychology* n°44, 1993, p. 1-21.
- Louart, P., *Succès de l'intervention en gestion de ressources humaines*, Paris, Editions Liaisons, 1995.
- Maltais, D., Mazouz, B., « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences », *Gestion* n°29(3), 2004, p. 82-92.
- March, J.G., « L'entreprise comme coalition politique », *Journal of Politics* n°24, 1962, p. 662-768.
- Morrow, P.C., *The theory and measurement of work commitment*, Greenwich, JAI Press Inc, 1993.
- Paillé, P., « L'échantillonnage théorique. Induction analytique qualitative par théorisation (analyse). Vérification des implications théoriques » in *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Mucchielli, A. (éd.), Paris, Armand Colin, 1996.
- Piaget, J.J., « Inconscient affectif et inconscient cognitif », *Raison Présente* n°19, 1971, Éditions Rationalistes.
- Tost, L.P., "An integrative model of legitimacy judgments", *Academy of Management Review* n°36, 2011, p. 686-710.
- Valéau, P., *La gestion des volontaires dans les associations L. 1901 : un passage par les contingences de l'implication*, IAE de Lille, Thèse de Doctorat, 1998.
- Valéau, P., « L'implication des volontaires dans les ONG », in *L'implication au travail*, Neveu, J.P., Thevenet, M. (éd.), Paris, Vuibert, 2002, p. 191-228.
- Valéau, P., Dubrulle, C., « Le don d'actions : une façon d'impliquer les salariés lors de l'introduction en bourse », *La Revue des Sciences de Gestion* n°217, 2006, p. 21-39.
- Wacheux, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996.
- Watzlavick, P.P., Weakland, J.J., Fisch, R., *Changement, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Seuil, 1975.
- Yin, R.K., *Case Study Research: design and methods*, London, Sage Publications, 1989.