

# **Qu'il est bon d'être méchant!**

## **Paradoxe de l'illégitimité organisationnelle dans le contexte des banques d'investissement.**

**Thomas Roulet**  
University of Bath, UK

A paraître dans la **Revue Française de Gestion**  
Numéro Special RFG/AIMS 2015  
<http://rfg.revuesonline.com/accueil.jsp>

### **Résumé:**

Cet article étudie le lien entre légitimité et illégitimité organisationnelles. Nous combinons analyse de contenu media et approches quantitatives pour explorer cette relation dans le contexte des banques d'investissement aux Etats-Unis. Parce que l'illégitimité peut paradoxalement signaler l'adhérence à des normes en vigueur dans un champ organisationnel, les banques les plus attaquées par la presse sont aussi considérées comme les plus prestigieuses par leurs pairs.

**Mots-clés :** Légitimité et illégitimité organisationnelles, banques d'investissement, analyse de contenu media.

### **Abstract:**

This study explores the relationship between organizational legitimacy and illegitimacy. It combines media content analysis and quantitative approaches to empirically investigate this link in the specific context of investment banks in the United States. Illegitimacy can paradoxically signal conformity to field level norms. Thus, the more banks are attacked by the print media, the more prestigious they are seen by their peers.

**Keywords:** Organizational legitimacy and illegitimacy, investment banks, media content analysis.

**Remerciements :** L'auteur tient à remercier Corentin Curchod ainsi que les deux évaluateurs anonymes pour leur aide et suggestions durant le processus de révision, ainsi que Lionel Paoletta, Jean-Philippe Denis, et Kristina Dahlin, pour leurs précieux conseils.

Le concept de légitimité organisationnelle – l’acceptation sociale d’une organisation (Suchman, 1995) - a suscité l’intérêt de nombreux chercheurs en théorie des organisations (Bréchet, Monin et Saives, 2008). Les organisations légitimes sont celles dont les valeurs et les comportements sont les plus en phase avec les conventions sociales, ce qui leur permet d’acquérir des ressources plus facilement (Deephouse et Suchman, 1995). Moins connue est la notion d’ « illégitimité » organisationnelle, lorsque les organisations violent les normes sociales (Hudson, 2008 ; Devers et al. 2009). Un des défis théoriques que présente cette littérature est le fait que certaines organisations peuvent simultanément être légitimes et illégitimes (Hudson, 2008), comme le suggère la survivance d’organisations hautement illégitimes, par exemple dans les industries comme le tabac ou le jeu (Galvin, et al. 2004). Le fondement de ce travail de recherche est de montrer comment les évaluations de la légitimité et de l’illégitimité organisationnelles, de par leur nature principalement contextuelles, peuvent se confondre.

Dans la lignée d’Elsbach et Sutton (1992), cet article montre que légitimité et illégitimité sont intimement liées en théorisant la nature de cette relation, en particulier dans le contexte des industries contestées (Galvin, Ventresca et Hudson, 2004), qui sont pointées du doigt pour leur manque de conformité aux valeurs qui font consensus à l’échelle de la société. Certaines pratiques au niveau du champ institutionnel peuvent être simultanément perçues comme une violation de norme à l’extérieur de ce champ, et comme un signe d’adhérence pour les autres membres de ce champ. Ainsi, l’illégitimité peut paradoxalement devenir un signal de proximité avec les valeurs du champ, et donc être positivement corrélés avec la légitimité d’un acteur au sein de son champ. De fait, il peut donc « être bon d’être méchant ». Cependant, la condition pour qu’un tel paradoxe émerge est d’avoir une contraction entre les valeurs et normes des deux niveaux sociaux considérés. Ici nous nous focalisons sur le lien entre la perspective des media, et la perspective des pairs au sein du champ institutionnel, le champ institutionnel réunissant les acteurs partageant un ensemble de normes et valeurs qui conditionnent leurs comportements

(DiMaggio & Powell, 1983 : 148). Les media joue en effet un rôle important dans l'évolution des champs institutionnels, dans le comportement des entreprises (King, 2008) et des comportements organisationnels (Clemente et Roulet, 2015).

Nous testons donc cette hypothèse dans le contexte des banques d'investissement aux Etats-Unis dans le contexte de la crise financière. En effet, dans ce cadre, les pratiques des banques telles que les bonus ou la prise de risque extrême ont été pointées du doigt par les media (Roulet, 2014). Bien que ces pratiques soient soutenues par une majorité de la profession, elles sont négativement perçues à l'extérieur du champ institutionnel. En signalant les violations de normes sociétales par les banques d'investissement, les media signalent la proximité de ces mêmes banques avec les normes de leur propre champ. Notre approche empirique combine méthodes quantitatives et analyse de contenu media. En somme, nous observons la relation entre la perception des banques dans la presse écrite (le New York Times, le Washington Post et le Wall Street Journal) et le prestige tel que perçu par les membres du champ institutionnel, en l'occurrence les employés de ces banques. Nos résultats établissent clairement la relation positive entre la tonalité négative des media et la légitimité accordée aux banques par leurs pairs.

## **I – LEGITIMITE ET ILLEGITIMITE ORGANISATIONNELLE**

La question de la légitimité organisationnelle est cruciale en théorie des organisations : elle est à la fois au centre de la théorie institutionnelle (Deephouse et Suchman, 2008), mais aussi revêt un intérêt managérial central (Suchman, 1995). La légitimité est même considérée par certains comme un élément de stratégie en soi, et un déterminant de la survie des organisations (Ruef et Scott, 1998). La crise financière, et les différents scandales du monde économique contemporain ont cependant remis en question un certain nombre de pratiques organisationnelles. Dans ce contexte, la légitimité des entreprises a été sérieusement remise en cause. Les travaux sur l'illégitimité organisationnelle en sont devenus d'autant plus

pertinents. La dichotomie légitimité-illégitimité est particulièrement intéressante dans le contexte des industries contestées : des industries comme le tabac ou le jeu survivent malgré la désapprobation dont elles font l'objet (Galvin, et al. 2004). Ce phénomène renforce le postulat selon lequel la légitimité d'une organisation dépend d'abord de l'audience qui l'évalue. Ainsi, l'évaluation de la légitimité ou de l'illégitimité se fonde sur des critères dépendant des affiliations de l'évaluateur, soit qu'il adopte une perspective localisée et contextuelle, conditionnée par les normes partagées avec ses pairs directs, soit qu'il adopte une perspective plus générale, conditionnée par des normes sociétales. D'autre part, différents niveaux de légitimité ou d'illégitimité peuvent coexister (Ruef et Scott, 2008).

En somme, il nous intéresse d'étudier ici le lien qui s'établit entre deux audiences lorsqu'il s'agit d'évaluer la légitimité d'une organisation. D'un côté, l'audience au sein d'un champ institutionnel, c'est-à-dire au sein d'un nexus d'acteurs partageant les mêmes valeurs et normes (Scott, 2007), et de l'autre côté l'audience extérieure à ce champ. Un champ institutionnel peut regrouper plusieurs professions mais aussi des acteurs interagissant avec ces professionnels et partageant les mêmes valeurs, tels que les clients ou fournisseurs (DiMaggio et Powell, 1986). Nous nous focalisons sur les industries contestées, pour lesquelles une divergence de normes existe : les normes et valeurs à l'intérieur du champ, sont perçues négativement par les acteurs externes, et plus largement par la société (Galvin, et al. 2004).

## **1- Définitions**

Une organisation légitime est une organisation socialement acceptée, et gagner en légitimité implique de s'engager dans des pratiques ou de mettre en avant des valeurs en phase avec les normes sociales (Suchman, 1995). Le concept d'illégitimité organisationnelle a fait l'objet de moins de travaux et se trouve de fait moins bien défini (Devers, et al. 2009). Par ailleurs, le lien théorique avec la légitimité organisationnelle reste à établir (Hudson, 2008). Pourtant, compte tenu du fait que la légitimité est d'abord une question de conformité

(Deephouse et Suchman, 2008), les organisations illégitimes sont plus susceptibles de se distinguer de la masse (Elsbach et Sutton, 1992), même si cela peut avoir un certain nombre de conséquences négatives, notamment sur l'accès aux ressources clés (Dowling et Pfeffer, 1975).

Si l'on distingue la légitimité dans ses dimensions cognitives, pragmatiques, et normatives suivant Suchman (1995), l'illégitimité est une forme de légitimité négative plutôt qu'une absence de légitimité. Une organisation peut être légitime sur le plan cognitif (son existence est acceptée par la majorité des parties prenantes) et sur le plan pragmatique (l'organisation est capable de répondre aux attentes des parties prenantes) mais enfreindre des normes sociales et donc être illégitime d'un point de vue normatif. Ainsi, l'illégitimité organisationnelle est d'abord une évaluation sociale négative qui découle de l'engagement de l'organisation dans des comportements jugés inappropriés (Elsbach et Sutton, 1992).

## **2 - Légitimité organisationnelle au sein des industries contestées**

Une industrie est partie intégrante d'un champ institutionnel (Galvin, et al. 2004), réunissant une variété d'acteurs partageant un ensemble de valeurs, de croyances et de pratiques (Scott, 2007 ; DiMaggio et Powell, 1983). Certaines industries sont plus particulièrement contestées parce qu'elles vendent un produit considéré comme nocif, l'identité de leurs participants est socialement réprochée, ou leurs logiques d'actions sont publiquement condamnées (Galvin, et al. 2004 ; Humphreys, 2010). Les deux exemples fournis par Galvin, Ventresca et Hudson (2004) sont l'industrie du tabac et l'industrie du jeu. Ces deux groupes d'organisations ont adopté des pratiques en phase avec les normes sociétales de l'époque (la liberté d'entreprendre et de marché, dans ce cas précis) pour se légitimer. De la même manière, l'industrie de la finance a construit ses pratiques managériales sur la maximisation de la valeur actionnariale (Roulet, 2014). Inversement, dans ses travaux sur l'industrie du jeu, Humphreys (2010) explique la façon dont les groupes d'organisations contestées cadrent et influencent la perception des media pour construire de nouvelles normes.

Lorsqu'une organisation d'une industrie contestée est publiquement attaquée pour ses pratiques, elle apparaît doublement illégitime, de par son appartenance à une industrie contestée, et par le fait qu'elle est plus particulièrement vilipendée au sein de ce groupe. Et pourtant ces industries, et les organisations au sein de ces industries survivent malgré l'opprobre public, ce qui suggère que l'illégitimité dont elles font l'objet à l'extérieur de leur champ institutionnel ne leur nuit que de manière marginale. Nous faisons un pas de plus en avançant que ces organisations doublement illégitimes vont jusqu'à bénéficier de l'hostilité publique à leur égard.

### **3 - L'illégitimité organisationnelle comme signal de conformité**

Bien que de prime abord, l'illégitimité semble être néfaste pour les organisations concernées (Dowling et Pfeffer, 1975), les travaux de recherche sur l'illégitimité au niveau individuel suggèrent l'existence d'effets positifs. Il a notamment été montré que les individus exerçant des professions illégitimes pouvaient maintenir une estime d'eux même élevée grâce à des processus d'identification (Ashforth et Kreiner, 1999). Ces individus, se sentant attaqués, s'en prennent en retour à ceux qui les dévalorisent et forment des groupes soudés autour d'une même identité pour se défendre. La désapprobation, dans la mesure où elle crée de la différenciation peut aussi générer de l'identification à l'organisation ainsi attaquée (Dutton, et al. 1994). L'audience ici affectée est celle de la « communauté d'occupation », c'est à dire la profession en tant qu'acteur clé des champs institutionnels. Ainsi, au niveau organisationnel, on peut en déduire que quand une organisation appartenant à une industrie contestée est spécifiquement désapprouvée, cela peut contribuer à l'appréciation de ce bouc émissaire par les professionnels de ce champ, c'est-à-dire les acteurs du champ institutionnel qui partagent la même occupation.

De manière plus générale, quel est le lien de causalité entre illégitimité et légitimité organisationnelles ? Elsbach et Sutton (1992) ont montré que les actions illégitimes peuvent attirer l'attention des parties prenantes les plus importantes. Les actions illégitimes permettent à

ces organisations de mettre en valeur leur légitimité par effet de halo en déplaçant l'attention des parties prenantes des actions illégitimes périphériques vers l'activité principale de l'organisation à l'aide de techniques de management des impressions. Par exemple, l'association ACT UP (activistes sur le thème du Sida) n'hésite pas à s'engager dans des manifestations radicales, choquantes et provocantes pour attirer l'attention et promouvoir leur cause, comme par exemple le blocage du pont Golden Gate (Elsbach et Sutton, 1992). Ces travaux renforcent l'argument de Ruef et Scott (1998) selon lequel la multiplicité des audiences et des parties prenantes rend la perception de la légitimité profondément subjective. Les critères de légitimité et d'illégitimité ne sont pas universels mais bel et bien situés et contextuels. Ce qui est légitime au sein d'un champ institutionnel parce que conforme aux normes et valeurs en vigueur dans ce champ, peut être parfaitement illégitime à l'extérieur de ce champ, ou dans d'autres champs.

Comme on l'a vu, de multiples niveaux de légitimité peuvent co-exister pour une même organisation, selon les audiences. Le cas des industries contestées montre que la légitimité des organisations à l'extérieur du champ organisationnel peut différer de la légitimité perçue par les autres acteurs du champ. Les mêmes pratiques au niveau de l'industrie peuvent être perçues comme des violations de normes sociales, mais aussi comme l'adhérence à des normes du champ institutionnel (Roulet, 2014). Les individus défendent leur identité professionnelle via la défense de leurs pratiques et la réaffirmation de la légitimité de leur profession.

Si l'on en revient au premier argument selon lequel la désapprobation d'un champ institutionnel crée de la cohésion, on peut en déduire que l'illégitimité d'une organisation peut renforcer la proximité psychologique que les autres membres du champ éprouvent à son égard. L'évaluation des membres de la profession par les professionnels eux-mêmes diffère en fonction de la façon dont ils peuvent s'identifier à cet individu ou organisation (Tajfel et Turner, 1985). L'identification sociale d'un individu à une organisation conditionne son jugement quant à la légitimité et la proximité de cette organisation avec les institutions du champ (Caddick, 1982 ;

Tajfel et Turner, 1985). De fait, une organisation critiquée pour avoir enfreint des normes sociétales dans l'optique de se conformer à des normes de champ, se distingue positivement par rapport aux autres organisations du champ. Par conséquent, ses pairs sont plus susceptibles de s'identifier à elle (Dutton, Dukerich et Harquail, 1994), et donc de la juger plus légitime (Caddick, 1982).

Ainsi nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle plus une organisation membre d'une industrie contestée est attaquée, plus cela signale sa proximité avec les normes du champ institutionnel et plus cela renforce l'estime que les professionnels de ce champ porte à cette organisations, ce qui au final renforce sa légitimité au sein du champ. Cependant, un tel paradoxe ne peut émerger qu'en cas de contradiction entre les normes du champ institutionnel, et les normes sociétales.

*Hypothèse : Lorsque des normes internes à un champ institutionnel sont jugées en contradiction avec les normes sociétales<sup>1</sup>, l'illégitimité d'une organisation à l'extérieur de son champ institutionnel, est interprétée comme un signal de légitimité par les professionnels de ce champ.*

## **II – CONTEXTE EMPIRIQUE:**

### **L'INDUSTRIE DE LA BANQUE D'INVESTISSEMENT AUX ETATS-UNIS ET SA PERCEPTION PAR LA PRESSE ECRITE**

Ainsi que le suggèrent Devers et al. (2009), se focaliser sur une unique industrie est un atout : cela nous permet d'explorer pleinement les antécédents et les conséquences de l'illégitimité organisationnelle. L'industrie bancaire a traversé plusieurs vagues d'attaques concernant ses comportements et ses valeurs. Les banques ont été pointées du doigt pour leur rôle avant, pendant et après la crise économique récente. Certaines d'entre elles sont considérées

---

<sup>1</sup> Par exemple dans le cas d'une organisation membre d'une industrie contesté.,

comme responsables de la crise. Après avoir reçu le support des états en 2008 et 2009 pour éviter leur effondrement, les mêmes banques ont été prises « la main dans le sac », distribuant d'outrageants bonus à leurs employés dans la période après crise.

### **1- L'industrie de la banque d'investissement dans la tourmente de la crise financière**

Le mouvement de prises de contrôle des années 1980a donné toute son ampleur à l'industrie de la banque d'investissement (Ho, 2009). Les banques purent redorer leur blason en adoptant les valeurs et croyances de la logique dominante à cette époque : la maximisation de la valeur actionnariale (Ho, 2009). La logique de maximisation de la valeur actionnariale et sa mise en pratique dans l'industrie de la finance repose d'abord sur des arguments liés à la théorie de l'agence tels que l'association entre performance et salaire, la valorisation de la prise de risque, les droits accordés à la sphère privée, et la liberté absolue de marché (Ho, 2009). Ces idées et concepts se retrouvent à l'origine de pratiques fermement ancrées dans l'industrie bancaire. Ils se traduisent notamment par le système de bonus, mais aussi par la prise de risque excessive dans les activités de marchés, l'opacité des banques ou les activités de lobbying (Roulet, 2014). Ces pratiques légitimées à dans les années 1980 ont été condamnées au moment la crise des subprimes, ce qui a contribué à la contestation de l'industrie de la banque d'investissement (Roulet, 2014).

Bien que les marchés aient commencé à montré d'importants signes de fébrilité à l'été 2007, c'est avec la faillite de Lehman Brothers et l'acquisition de Merrill Lynch par Bank of America à l'automne 2008 que la crise financière s'accélère. Le gouvernement américain racheta alors pour plus de 250 milliards de dollars d'actions de banques américaines telles que Citigroup, JP Morgan ou Goldman Sachs. C'est une fois ce soutien acté que la société civile commença à s'inquiéter des dérives des banques sur un certain nombre de questions et de pratiques telles que la prise de risque, les bonus ou le lobbying (Clemente et Roulet, 2015). En Juillet 2009, le rapport Cuomo fit l'inventaire des bonus payés par les banques avec l'argent public. Plus de 200

employées de Goldman Sachs et JP Morgan reçurent plus de 3 millions de dollars en bonus. Cet argent public fut aussi utilisé par les banques pour des opérations d'acquisition ou des actions de lobbying. C'est dans ce contexte que les normes du champ de la banque d'investissement appaurent de plus en plus en conflit avec les normes sociétales, notamment à travers le prisme des media, parce qu'elles avaient contribué à la crise (Roulet, 2014).

## **2 – Rôle de la presse écrite dans la perception des banques**

De manière générale, les media sont un baromètre crucial de la légitimité et de l'illégitimité organisationnelles (Vergne, 2012 ; Deephouse et Suchman, 2008). La critique des pratiques d'une industrie ou d'organisations dans les media passe par la mise en évidence d'un conflit entre ces pratiques et les normes sociétales (King, 2008 ; McDonnell et King, 2013). De manière générale, les media jouent un rôle particulièrement important dans le champ de la finance (Fiss et Hirsch, 2005 ; Roulet 2014). S'ils peuvent être un canal utilisé par les mouvements sociaux (King, 2008), le contenu des media reflète et modèle aussi plus généralement l'opinion publique (Clemente et Roulet, 2015). Ils traduisent l'acceptation d'un marché ou d'une industrie (Humphreys, 2010). De plus, il a été montré par la littérature sur les mouvements sociaux que les entreprises sont extrêmement réactives et sensibles à la façon dont elles sont perçues dans les media (McDonnell et King, 2013), de par le risque que cela comporte en termes de réputation. En particulier, les entreprises cèdent plus facilement à un boycott lorsque celui-ci est couvert médiatiquement (King, 2008). En ce sens, les media exercent eux-mêmes une influence sur les phénomènes étudiés et n'en sont pas seulement le reflet.

Aux Etats-Unis, les media de la presse écrite en particulier, ont joué un rôle crucial dans la dénonciation des comportements des banques d'investissement en invalidant les arguments avancés pour justifier leurs pratiques (Roulet, 2014). Comment ces attaques ont-elles affecté la perception des banques par leurs pairs ? Le *New York Times*, le *Wall Street Journal*, et le *Washington Post* sont les trois piliers de la presse écrite américaine en termes d'influence sur le

monde des affaires (Fiss et Hirsch, 2005). Ces trois sources combinent donc les caractéristiques nécessaires pour être utilisées pour mesurer la légitimité et l'illégitimité organisationnelles telles qu'énoncées par Vergne (2012) : elles ont une très large audience, une focalisation importante sur le monde des affaires, dans lesquelles elles sont considérées comme des sources de premier ordre en termes de fiabilité et de crédibilité.

### **3 – Approche empirique**

Quel est le lien entre légitimité et illégitimité organisationnelles ? Nous nous intéressons au champ des banques d'investissement : les normes internes à ce champ sont jugées en contradiction avec les normes sociétales, dans le cadre de la crise financière. Dans ce contexte, nous formulons l'hypothèse selon laquelle l'illégitimité d'une organisation à l'extérieur de son champ institutionnel, est interprétée comme un signal de légitimité par les professionnels de ce champ. Concrètement, pour tester notre hypothèse nous examinons comment l'illégitimité des banques telle que perçue par la presse écrite aux Etats-Unis affecte la légitimité de ces mêmes banques au sein du champ (et donc telles qu'évaluées par les employés de cette industrie).

Notre approche méthodologique se fonde d'abord sur l'analyse de contenu media pour établir notre variable indépendante mesurant l'illégitimité organisationnelle. Ces techniques reposent sur le décompte de mots (attentivement pré-identifiés) dans de très larges quantités de textes (Zavyalova, et al. 2012). Nous avons collecté l'ensemble des articles du New York Times, du Washington Post et du Wall Street Journal qui citent un échantillon de 29 banques pour un total de presque 70 000 articles de 2006 à 2012. Ainsi, pour mesurer la tonalité négative des media à l'égard des banques, et donc leur illégitimité, nous utilisons la proportion de mots correspondant à des émotions négatives sur la proportion de mots correspondant à l'émotion de manière générale (regroupant émotions positives et négatives). De cette manière notre variable indépendante contrôle la couverture totale dont chaque banque fait l'objet, et elle mesure la nature de la couverture plutôt que sa quantité. Comme on pouvait s'y attendre, le New York

Times, organe de presse classé plus à gauche, est jusqu'à 3 fois plus hostile en moyenne que le Wall Street Journal.

Ces données sont croisées avec les données du cabinet Vault qui mesure le prestige des banques d'investissement aux Etats-Unis par le biais d'une enquête annuelle remplie par les employés de ces banques. Vault collecte des données d'enquête auprès de 700 à plus de 1000 employés du secteur bancaire et leur demande d'évaluer le prestige des autres banques sur une échelle de 1 (le moins prestigieux) à 10 (le plus prestigieux). Cette collecte est conduite tous les ans et a pour objectif de créer un classement des banques d'investissement américaines basé sur le prestige supposé de chaque organisation pour les « insiders ». Notre mesure de la légitimité des banques telle qu'accordée par les pairs est donc la moyenne des notes obtenues par chaque banque, à l'année t+1 (la variable est « forwardée »<sup>2</sup>).

A cela sont ajoutées des variables de contrôle telles que la réputation des banques mesurées via la méthode « Carter-Manaster » (fondée sur la position des banques les unes par rapport aux autres dans les documents d'émissions), les domaines d'activité de la banque, la taille, l'envergure géographique aux Etats Unis<sup>3</sup>, la performance et la position dans les league tables. Notre analyse longitudinale se fonde sur l'observation des 26 principales banques d'investissement de 2006 à 2013, chaque banque étant observée sur 5 ans en moyenne. Nous utilisons ensuite un modèle de régression linéaire mixte pour estimer les relations entre nos différentes variables et contrôlons le biais de sélection via une procédure en deux temps à la Heckman (1979) (utilisant un échantillon élargi de 123 banques).

## ENCADRE METHODOLOGIE

---

<sup>2</sup> i.e. Nous utilisons la valeur que la variable prend pour la même organisation l'année suivante.

<sup>3</sup> Lorsque des données d'archives étaient nécessaires les versions passées des sites sont rendues accessibles via le “wayback archive” (un site qui enregistre les versions précédentes et l'historique des pages web)

Notre modèle de régression linéaire mixte est estimé sur ces données de panel et combine facteur temps à effet fixe (sous la forme de variables binaires pour les années) et un facteur individuel à effets aléatoires, ainsi que des erreurs standards regroupées par banque. Ce modèle nous permet à la fois de contrôler pour les effets conjoncturels (ce qui est spécifique à l'année d'observation), tout en permettant d'évaluer les différences inter-banques dans la relation entre illégitimité et légitimité organisationnelles. Nous sommes techniquement limités à un échantillon de 26 banques d'investissement, car seules 29 banques sont suffisamment couvertes par la presse écrite pour construire une mesure d'analyse de contenu media, et parmi ces dernières 3 ne sont pas couvertes du tout par le guide Vault. Ces restrictions créent un biais de sélection. Nous suivons la méthode d'Heckman (1979) pour créer une variable de sélection pour contrôler ce biais : notre échantillon pour la régression préliminaire comprend 123 banques ayant été impliquées dans les marchés de capitaux comme « bookrunners ». Enfin, il est important de discuter le risque de causalité inverse. Il peut être suggéré que plus la banque est considérée comme légitime par ses pairs, plus elle est susceptible d'être attaquée par les media. Notre variable de légitimité intra-champ est « forwardée », ce qui limite les problèmes d'endogénéité. Par ailleurs, la construction de notre variable indépendante limite le risque de causalité inverse, puisque nous nous focalisons sur la nature de la couverture, tout en contrôlant l'étendue de la couverture.

#### **IV –RESULTATS ET DISCUSSION**

Le tableau 2 fournit les moyennes, déviations standards, et corrélations pour l'ensemble de nos variables. Le tableau 3 présente les résultats de nos régressions. Notre modèle 1 n'inclut que nos variables de contrôles tandis que le modèle 2 inclut la variable d'illégitimité. Le tableau de corrélations nous révèle que la légitimité accordée par les pairs, l'illégitimité accordée par les media et la réputation soit la capacité d'une organisation à remplir les attentes de son audience évoluent dans la même direction avec des corrélations allant de 23 à 31 %. Ce premier élément

suggère d'ores et déjà une relation positive entre évaluation sociale négative et positive. La taille et la performance sont aussi corrélées avec la légitimité et l'illégitimité des banques de notre échantillon. Les banques les plus grosses sont assez naturellement les plus susceptibles d'être jugées (il)légitimes.

Nous en venons ensuite à la régression elle-même (tableau 3). Concernant les variables de contrôles, nous constatons que les banques les plus grosses ont le plus de légitimité intra-champ (modèle 2 :  $\beta=6,29e-07$  ;  $p<0,01$ ). Les banques commerciales sont moins bien perçues par leurs pairs en termes de prestige (modèle 2 :  $\beta=-1,980$  ;  $p<0,05$ ), ce qui peut être lié au fait que les activités de marchés sont souvent considérées comme plus nobles comparées aux activités de tenue de compte ou de prêts. A noter que les coefficients correspondant aux autres activités de la banque ne sont pas significatifs ce qui ne permet pas de confirmer cette hypothèse. La taille de la banque au temps  $t$  est aussi positivement associée à la légitimité accordée par les pairs en année  $t+1$  (modèle 2 :  $\beta=6,29e-07$ ;  $p<0,001$ ). Enfin nous en venons à la variable représentant l'illégitimité accordée par les media : le coefficient associé à cette variable est de 1,064, statistiquement significatif au niveau 5 %. Concrètement, si la proportion de mots traduisant l'émotion à connotation négative, sur le total d'émotions exprimées dans les media passe de 10 à 20 %, cela correspond approximativement à une amélioration du jugement porté par les pairs de 0,106, sachant que ce jugement va de 1 à 10. Ainsi, comme nous l'avions suggéré, les banques les plus attaquées dans la presse écrite en année  $t$  sont aussi les plus reconnues par leurs pairs au sein du champ institutionnel en année  $t+1$ . Pour ces banques, 0,106 point peut représenter un bond de 3 ou 4 places dans le classement Vault. Notre hypothèse est donc vérifiée : plus les banques sont critiquées à l'extérieur de leur champ, plus leur légitimité accordée par leur pairs en bénéficie, car ces acteurs ont tendance à serrer les rangs autour des organisations attaquées (phénomène d'identification sociale), mais aussi parce que la violation des normes signale

paradoxalement l'adhérence à des normes valorisées à l'intérieur du champ (contradiction entre normes sociétales et normes du champ).

**Tableau 1 : Statistiques descriptives**

	Moyenne	D.S.	Min	Max	1	2	3
1 Légitimité accordée par les pairs	5,635	1,58	1,602	9,131	1		
2 Illégitimité accordée par les media	0406	0,1	0,17	0,631	0,31	1	
3 Réputation	6,544	4,624	-9	9,001	0,23	0,23	1
4 Activité: Banque commerciale	0,414	0,495	0	1	0,12	0,31	-0,07
5 Activité: Sales/Trading	0,741	0,44	0	1	0,27	0	0,53
6 Activité: Recherche	0,664	0,474	0	1	0,37	0,23	0,48
7 Activité: Banque de détail	0,388	0,489	0	1	0,18	0,33	-0,09
8 Activité: Management d'actifs	0,888	0,317	0	1	0,11	-0,05	-0,11
9 Activité: Banque privée	0,793	0,407	0	1	0,23	-0,03	-0,12
10 Taille (Actifs)	5,28E+05	6,78E+05	29,6	2,27E+06	0,42	0,42	0,12
11 Envergure géographique	30,078	18,162	1	50	-0,1	0,2	-0,12
12 Performance (Quantité syndiquée)	8009,174	7455,441	0	42627,191	0,64	0,31	0,26
13 Performance (Rang league table)	21,121	36,951	1	219	-0,32	0,09	-0,35
14 Variable de sélection	-0,009	0,033	-0,161	0	0,2	-0,01	0,02

4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14

1											
0,1	1										
0,23	0,83	1									
0,95	0,07	0,19	1								
0,13	0,1	0,04	0,28	1							
0,08	-0,06	0,09	0,19	0,02	1						
0,49	0,18	0,3	0,54	0,2	-0,04	1					
0,46	0,12	0,05	0,53	0,47	0,1	0,37	1				
0,35	0,38	0,47	0,39	0,1	0,16	0,62	0,12	1			
-0,12	-0,46	-0,42	-0,11	-0,3	0,06	-0,21	-0,13	-0,42	1		
0,23	0,46	0,38	0,22	0,57	-0,14	0,21	0,41	0,27	-0,57	1	

**Tableau 2 : Résultats**

VARIABLES	(1) Légitimité accordée par les pairs (t+1)	(2) Légitimité accordée par les pairs (t+1)
Illégitimité accordée par les media		1,064** (0,538)
Réputation	0,009 (0,007)	0,004 (0,008)
Activité: Banque commerciale	-2,073** (0,878)	-1,980** (0,865)
Activité: Sales/Trading	-0,266	-0,078

	(0,629)	(0,601)
Activité: Recherche	0,925	0,712
	(0,736)	(0,697)
Activité: Banque de détail	1,993*	1,882
	(1,207)	(1,180)
Activité: Management d'actifs	-0,195	-0,111
	(0,600)	(0,572)
Activité: Banque privée	0,713	0,776
	(0,887)	(0,860)
Taille (Actifs)	6,18e-07***	6,29e-07***
	(1,69e-07)	(1,72e-07)
Envergure géographique	-0,024	-0,027
	(0,023)	(0,021)
Performance (Quantité syndiquée)	0,000	0,000
	(0,000)	(0,000)
Performance (Rang league table)	-0,001	-0,001
	(0,002)	(0,002)
Variable de sélection	11,182**	11,144**
	(5,215)	(4,921)
Variables binaires correspondant à l'année	Oui	Oui
Constante	5,092***	4,612***
	(0,804)	(0,909)
Chi2	887,3	1041,57
Observations	138	138
Nombre d'id	26	26

Erreurs standards robustes regroupées par banques

\*\*\* p<0,01 , \*\* p<0,05 , \* p<0,1

Sur la base de ces éléments de réponse, il convient de se demander quelles sont les limites à la généralisation de tels résultats : quelles sont les conditions nécessaires pour que l'illégitimité externe crée de la légitimité interne au champ ? Le contexte d'une industrie contestée est la première condition nécessaire pour établir une telle relation. Les industries contestées sont négativement perçues à l'échelle de la société mais disposent d'un ensemble de normes valorisées à l'intérieur du champ (Galvin, et al. 2004). Dans ce cas les organisations plus particulièrement attaquées au sein de cette industrie voient les autres membres du champ serrer les rangs autour d'elles.

Le paradoxe que nous identifions est renforcé si ces normes sont aussi perçues comme une violation des conventions sociales (au niveau de la société, par opposition au niveau du champ). Le contexte de contradiction institutionnelle (lorsque la logique sociétale est en conflit avec la logique de champ) créé par des chocs exogènes tels que les crises, est potentiellement un

antécédent de la relation que nous identifions dans le cas des banques d'investissement (Seo et Creed, 2002 ; Roulet, 2014). Par ailleurs, une autre condition est la présence d'un « signal » d'illégitimité : les acteurs d'un champ doivent être en mesure de détecter quelles sont les organisations rendues publiquement illégitimes pour que cela ait un impact sur leur perception de ces organisations. Dans notre cas, les professionnels de la banque d'investissement sont naturellement exposés à la presse écrite, mais on peut imaginer d'autres champs dans lesquels cet effet de signal est inexistant, en l'absence d'un medium adapté.

## **DISCUSSION ET CONCLUSION**

En utilisant des méthodes d'analyse de contenu media, nous montrons que paradoxalement, plus les banques d'investissement sont attaquées par la presse écrite, plus leur légitimité à l'intérieur du champ institutionnel, telle qu'évaluée par leurs pairs, en bénéficie. Deux mécanismes sont à l'œuvre: les membres du champs serrent les rangs et se sentent naturellement plus proches des organisations publiquement attaquées (mécanisme d'identité sociale), mais dans le cas des banques d'investissement, l'illégitimité des banques est aussi liée à l'adhérence à des normes du champ, considérées par le reste de la société comme des comportements répréhensibles (contradiction entre normes sociétales et normes du champ).

Ce travail n'est pas exempt de limites. En premier lieu, la condition sine qua non pour qu'un tel paradoxe émerge réside dans la contradiction entre les valeurs et normes des deux niveaux sociaux considérés. Ici les normes dans le champ de la banque d'investissement apparaissent incompatibles avec les normes sociétales dans un contexte de crise financière où les banques sont jugées responsables de la crise. Les pratiques au sein des banques d'investissement (systèmes de bonus, prise de risque dans les activités de marché, opacité organisationnelle, activité de lobbying) sont dérivées de la logique de valorisation de la valeur actionnariale (Ho, 2009 ; Roulet, 2014). Ces usages ne sont devenus l'objet de toutes les attentions qu'au moment de la crise des subprimes : en effet, les crises ont tendance à souligner et exacerber les conflits

entre normes à différents niveaux (Seo et Creed, 2002). Ainsi, bien que la contradiction entre ces pratiques et les normes sociétales ne soit pas directement évidente, la crise des subprimes a mis en exergue les risques sociétaux posés par ces pratiques.

Par ailleurs, notre hypothèse se focalise sur l'évaluation portée par la profession, en tant qu'acteur du champ institutionnel. On peut toutefois supposer que d'autres acteurs du champ, parce qu'ils partagent les mêmes normes (par exemple les grandes entreprises clientes peuvent être alignées sur les mêmes normes de maximisation de la valeur actionnariale), réagiraient de la même manière. Sur le plan empirique, les données d'enquête Vault, utilisées ici pour mesurer la légitimité accordée par les pairs ne discriminent pas ou ne modèrent pas la valeur des réponses selon la nature des participants à l'enquête. En effet, il est possible que certains professionnels du secteur (par exemple les employés du *front office* par rapport aux employés du *back office*) soient plus susceptibles d'adhérer aux normes du champ.

La contribution de ce travail est multiple : nous portons un nouvel éclairage à la fois sur la théorie néo-institutionnelle, et le rôle des media sur les normes professionnelles. Nous suggérons que la conformité aux normes est d'abord une question d'échelle : la perception des normes au sein de différents groupes de parties prenantes (le champ institutionnel, le public, les media) rend leur violation toute relative. La question de l'audience d'une organisation (quelles sont les parties prenantes les plus vitales à son existence ?) est primordiale pour comprendre la reproduction des institutions. Nous participons ainsi à la littérature naissante mêlant les travaux sur la communication de masse, l'opinion publique et la persistance des institutions (Clemente et Roulet, 2015). Tandis que la littérature sur les mouvements sociaux a insisté sur la capacité des media à infléchir les normes professionnelles jugées répréhensibles (King, 2008 ; McDonnell et King, 2013), nous suggérons qu'au contraire, les media peuvent renforcer la conformité à ces normes. Notre travail contribue enfin à une meilleure compréhension des concepts de légitimité

et d'illégitimité organisationnelles, en montrant notamment que la multiplicité des audiences complexifie l'interprétation de ces évaluations sociales.

On en conclut en particulier que les organisations les plus illégitimes peuvent non seulement survivre à l'aversion publique, mais elles peuvent aussi bénéficier de cette aversion dans la manière dont elles sont perçues par leurs pairs. Dans ce sens, les organisations peuvent être tentées d'enfreindre de manière extrême les normes si cela peut être suffisamment valorisé au sein de leur champ institutionnel. Quel rôle joue la volonté individuelle par rapport aux pressions exercées par les organisations sur leurs employés ? Dans le cas de Jérôme Kerviel, l'opinion publique estima que la prise de risque excessive du trader relevait d'abord de la responsabilité de l'organisation (OpinionWay, 2008). Cela pose aussi la question de la difficulté à réguler les pratiques dans les champs extrêmement normés : tant qu'une pratique répréhensible est valorisée par une partie prenante vitale, telle que les clients, le bénéfice qui est associé à une pratique peut compenser toutes formes de pénalisation.

### **Bibliographie:**

- Bréchet J-P., Monin P., Saives A-L. (2008). « Légimité, déviance et délit. Des défis pour le management stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°183, Avril, pp.15-34.
- Caddick, B. (1982). « Perceived illegitimacy and intergroup relations » dans H. Tajfel (Ed.), *Social identity and intergroup relations* (pp. 137-154). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Clemente M., Roulet T. (2015). « Public Opinion as a Source of Deinstitutionalization: A 'Spiral of Silence' Approach ». *Academy of Management Review*, Janvier 2015.
- Deephouse D. L., Suchman M. (2008). « Legitimacy in organizational institutionalism ». *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Devers C. E., Dewett T., Mishina Y., Belsito C. A. (2009). « A general theory of organizational stigma », *Organization Science*, 20(1), 154-171.
- DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 147- 160.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior ». *Pacific sociological review*, 122-136.
- Dutton J. E., Dukerich JM, Harquail CV. (1994). « Organizational images and member identification », *Administrative Science Quarterly*. 39, 239-263.
- Fiss P. C., Hirsch PM. (2005). « The discourse of globalization: Framing and sensemaking of an emerging concept », *American Sociological Review*, 70(1), 29-52.

- Elsbach K., Sutton RI. (1992). « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories », *Academy of Management Journal*, 35(4), 699-738.
- Galvin TL, Ventresca MJ,, Hudson BA. (2004). « Contested industry dynamics », *International Studies of Management and Organization*, 34(4), 56-82.
- Heckman JJ. (1979). « Sample selection bias as a specification error » *Econometrica: Journal of the econometric society*, 47(1), 153-161.
- Ho, K. (2009). *Liquidated: An Ethnography of Wall Street*. Duke University Press.
- Hudson, B. A. (2008). « Against all odds: A consideration of core-stigmatized organizations », *Academy of Management Review*, 33(1), 252-266.
- Humphreys, A (2010). « Megamarketing. The creation of markets as social process », *Journal of Marketing*, 74, 2: 1-19
- King BG. (2008). « A political mediation model of corporate response to social movement activism », *Administrative Science Quarterly*, 53(3), 395-421.
- McDonnell MH, King, B. (2013). « Keeping up Appearances Reputational Threat and Impression Management after Social Movement Boycotts », *Administrative Science Quarterly*. 58 (3)387–419
- OpinionWay (2008). *Le Politoscope, Vague 15*. Accessible à l'adresse suivante : [http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/oway\\_3101.pdf](http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/oway_3101.pdf)
- Roulet,T. (2014). « “What Good is Wall Street?” Institutional Contradiction and the Diffusion of the Stigma over the Finance Industry » *Journal of Business Ethics*, A paraître.
- Ruef M., Scott WR. (1998). « A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments » *Administrative Science Quarterly*, 43, 877-904.
- Scott WR (2007). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seo MG., Creed W. (2002). « Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective », *Academy of Management Review*, 27, 222–247.
- Suchman, M. C. (1995). « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Tajfel H., Turner JC. (1985). « The social identity theory of intergroup behavior » dans S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (2nd ed., pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Zavyalova A., Pfarrer MD, Reger, RK., Shapiro, DL. (2012). « Managing the message: The effects of firm actions and industry spillovers on media coverage following wrongdoing », *Academy of Management Journal*, 55(5), 1079-1101