

11^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Accompagner le repreneur dans la construction de sa légitimité

Julien DE FREYMAN, South Champagne Business School, France

Olivier CULLIERE, Formateur spécialisé en création et reprise d'entreprises, France

Sonia BOUSSAGUET, NEOMA Business School, France

Résumé.

Cet article propose une recherche conceptuelle qui cherche à investir la question de la légitimité dans un contexte de reprises externes, en s'interrogeant de façon plus précise sur la contribution possible des dispositifs d'accompagnement afin de minimiser les risques d'échec. Dans cette optique, l'exploration théorique a donné lieu à la construction d'une grille d'analyse à destination des acteurs de l'accompagnement en vue de les aider à mieux comprendre la manière dont se construit la légitimité d'un repreneur d'entreprise.

Abstract.

This article proposes a conceptual research which develops the issue of the legitimacy of the external successor and explores the possible contribution of the entrepreneurial support in order to reduce the risks of failure. This theoretical development proposes a specific framework and initiates a reflexion aiming at helping the main actors of the business support.

Introduction.

L'accompagnement entrepreneurial a fait l'objet d'une préoccupation institutionnelle, professionnelle et académique grandissante au cours des dernières décennies, mettant ainsi un terme au « *temps du sous-développement des connaissances* » (Messeghem et al., 2013). Celui-ci désigne une diversité d'aides intellectuelles, matérielles et financières que des acteurs locaux, nationaux et européens dispensent pour soutenir des dynamiques de croissance territoriale (Gibb, 1993). Cet enjeu de politiques publiques a donc contribué « *au développement d'une industrie de l'accompagnement, marquée par une multiplicité d'acteurs, de structure, voire*

d'associations professionnelles » (Messeghem et al., 2013), même si on peut regretter un manque de clarté dans la répartition des rôles et des missions, principalement lié à la création d'un millefeuille de dispositifs (Fort et al., 2016).

L'offre d'accompagnement à destination des créateurs d'entreprises est centrale dans la plupart des pays développés, ce que traduit bien par exemple le nombre imposant de recherches centrées sur l'étude des incubateurs. Cependant, on observe également que les évolutions démographiques ont progressivement renforcé le poids des enjeux repreneuriaux (Boussaguet, 2007 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; De Freyman et Richomme-Huet, 2010 ; Boissin et Grazzini, 2013), sans que cela influence vraiment les échanges sur l'efficacité et l'efficience des structures d'accompagnement. Des contributions scientifiques ont émergé à bon rythme pour servir la compréhension des opérations de rachat externe, avec des apports qui en ont souligné toute la complexité et la singularité, notamment vis-à-vis du processus de création *ex nihilo*. Pour autant, il faut admettre que la réflexion dédiée à l'accompagnement repreneurial est encore poussive, avec des apports généralistes (perspective globale du soutien, exploration des profils de repreneurs ou de cédants, description des contextes de relève possibles, etc.).

Les taux actuels de défaillance post-acquisition (Minot, 2016) laissent pourtant penser qu'il serait à présent opportun d'engager les débats sur certains déterminants de réussite, à même de révéler des besoins d'accompagnement possiblement mal satisfaits. D'autant plus que les études montrent que les projets de création ou de reprise d'entreprises ayant fait l'objet d'un accompagnement présentent des taux de survie à court et moyen terme plus importants (CSES, 2002 ; Messeghem et al., 2013 ; Degeorge, 2017 ; Wolf et Cuénoud, 2017). Dans cette optique, la littérature reconnaît un degré de criticité élevé à la dimension humaine des opérations de reprise (Chabert, 2005 ; Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Surlémond, 2012 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015), avec une attention particulière aux problématiques de socialisation, de construction identitaire ou de transition managériale.

En effet, le repreneur choisit d'intégrer une entreprise marquée par des buts, des modes de fonctionnement et des relations organisationnels qui lui préexistent, ce qui alimente un état de dépendance important à l'égard des nombreuses parties prenantes concernées, plus ou moins directement, par ce changement de propriétaire. Le besoin de légitimité peut devenir maximal à ce stade car celle-ci contribue à la viabilité du projet, au désamorçage des tensions et à l'adhésion collective des acteurs, à l'image de son influence sur la réussite des successions

familiales et managériales (Barach et al., 1988 ; Chung et Luo, 2013). Or, nous devons bien convenir du manque de travaux empiriques et théoriques sur ce sujet (Cullière, 2008), malgré les différents types d'apports que cette réflexion permettrait de mettre à jour, par exemple, sur la manière d'accompagner les repreneurs dans la construction de leur légitimité ou encore sur l'identification des postures managériales favorisant la reconnaissance de celle-ci.

Il semble donc utile de poursuivre la réflexion de Messeghem et Sammut (2010) qui ont appelé les structures d'accompagnement à s'intéresser aux stratégies de légitimation et à leur impact sur l'isolement des créateurs. Pour cela, cet article propose d'investir la question de la légitimité sur la base d'une argumentation conceptuelle, qui met en lien les connaissances développées dans les champs de l'entrepreneuriat (notamment autour du repreneuriat et de l'accompagnement entrepreneurial), des entreprises familiales (particulièrement les recherches portant sur la succession) et de la sociologie (approches principalement consacrées au concept de légitimité). Nous avons donc mené une exploration théorique au sens de Charreire-Petit et Durieux (2007) autour de cette question, en s'interrogeant de façon plus précise sur la contribution possible des dispositifs d'accompagnement afin de minimiser les risques d'échec des reprises externes. Ce qui nous a conduit à produire une grille d'analyse à destination des acteurs de l'accompagnement en vue de les aider à mieux comprendre la manière dont se construit la légitimité du repreneur.

1. Cadrage théorique autour de l'accompagnement entrepreneurial et la légitimité

Les travaux sur l'accompagnement entrepreneurial (Chabaud et al., 2010 ; Messeghem et Sammut, 2010) sont mobilisés pour la mise en perspective du contexte entrepreneurial et des problématiques singulières qu'on y rencontre (Deschamps et al., 2010) dont celle de la légitimité des repreneurs (Cullière, 2009)

1.1. Les enjeux de l'accompagnement au cours du processus entrepreneurial

En première approche, le choix de reprendre une entreprise existante peut sembler moins risqué que l'engagement dans un projet de création *ex nihilo*, en raison notamment des conditions d'accès plus contraignantes qui contribuent par certains aspects à sécuriser l'opération (capital financier élevé, expérience managériale nécessaire, mobilisation d'expertises diverses,

dépendance à un type de cibles et/ou à un territoire, etc.). Pour autant, il est tout à fait possible de voir échouer le processus et d'assister à des incompatibilités multiples (de nature sociale, managériale, financière et/ou stratégique) (Deschamps et Paturel, 2009).

Deschamps et Geindre (2011) se sont par exemple concentrés sur les risques amont du processus : leurs résultats ont révélé des incohérences possibles entre plusieurs dimensions du projet de reprise (aspirations et compétences du repreneur, caractéristiques de la cible et composantes environnementales). Sur un registre proche, Boussaguet et De Freyman (2018) ont mis à jour quatre filières de défaillance en aval du rachat d'entreprise, respectivement liées au marché, à l'endettement, au management et à la culture organisationnelle. Encore marginal, ce type de travail sur la vulnérabilité des entreprises en cours d'acquisition ou déjà reprises justifie l'importance que peuvent avoir les structures d'accompagnement tout au long du processus repreneurial (Deschamps, 2000), particulièrement dans leur capacité à repositionner les repreneurs vis-à-vis de la contrainte de l'existant (Chabert, 2005) et des besoins d'acculturation y afférents (Boussaguet, 2007).

D'une façon générale, les travaux consacrés aux étapes clés d'un rachat d'entreprise ont en commun de reconnaître un processus d'ensemble non linéaire et non monotone, avec une variété d'interlocuteurs¹ (Deschamps et Barbot, 2006 ; Barbot et Richomme-Huet, 2007). En ce sens, le balisage des moments critiques dans l'accompagnement du repreneur peut s'appuyer sur les modélisations² courantes du processus de reprise, comme celle de Deschamps³ (2000, 2002) ou encore de Deschamps et Paturel (2009). Dans cet article, nous privilégions la proposition de Deschamps et Paturel (2009) qui adoptent la perspective du repreneur en décrivant une succession de trois phases, avec des besoins d'accompagnement « variés » et « évolutifs » :

¹ Organisme professionnel pour la mise en relation, avocat d'affaires pour l'accompagnement de la négociation, comptable pour l'évaluation de la cible, cédant pour la prise en mains de l'entreprise, salariés pour la mise en place du plan de reprise, etc.

² Si des divergences existent sur le nombre d'étapes retenues, ces modèles se rejoignent sur la nature des activités contenues dans le processus (Barbot et Richomme-Huet, 2007).

³ La reprise par une personne physique (ou RPP) correspond « *au rachat d'une entreprise permettant de s'en rendre propriétaire : le repreneur, seul ou avec sa famille, ou son (ou ses) allié(s), acquiert la majorité absolue du capital* » (Deschamps, 2002 : 176).

- i. Le « *processus de prise de décision* » permet tout d’abord à l’individu d’apprécier son potentiel et ses perspectives au regard de ses motivations, de ses antécédents, de l’origine de l’idée et de l’élément déclencheur ;
- ii. Le « *processus de reprise* » s’étend ensuite de la réflexion sur la cohérence individu/projet à la signature des accords, en passant par les opérations de recherche des cibles potentielles, d’évaluation de celles-ci, de montage financier, de choix juridiques et de définition du plan de reprise ;
- iii. Le « *processus d’entrée du nouveau dirigeant* » caractérise enfin la période de transition entre le cédant et le repreneur (pour opérer le transfert de pouvoir de direction) et celle de la mise en place des changements souhaités par le nouveau décideur.

Chacune de ces étapes occasionne des complexités spécifiques (de nature humaine, sociale, technique et/ou organisationnelle) qui peuvent avoir des incidences importantes sur les chances de réussite du projet de reprise. Deschamps et al. (2010) observent pourtant que les dispositifs d’accompagnement dédiés aux repreneurs sont encore rares, d’application restreinte et surtout centrés sur leur entrée opérationnelle, à l’image de la mise en œuvre du tutorat post-acquisition (Tilloy-Alfonse, 2008 ; De Freyman, 2009 ; Thévenard-Puthod et al., 2014). Ces dispositifs semblent surtout répondre à des registres « de conduite » et « d’escorte », et peut-être moins aux activités « de guidage » que l’on sait tout aussi importantes (figure 1). En effet, celles-ci cherchent « *à provoquer une réévaluation permanente de la position de l’accompagné dans son processus de décision [et] à renforcer la position du repreneur, notamment dans sa capacité à formuler ses intentions stratégiques et produire une vision pour l’entreprise reprise* » (2010 : 85). Dans cette perspective, il a été proposé très tôt d’accorder un intérêt stratégique au degré de légitimité des repreneurs (Cullière, 2008), qui peut orienter de façon conséquente le projet de reprise, et générer des difficultés à différents niveaux d’avancement. L’isolement du repreneur ne lui permet pas toujours d’en prendre conscience, d’autant que plusieurs formes de légitimité coexistent, avec des ressorts parfois propres aux audiences concernées.

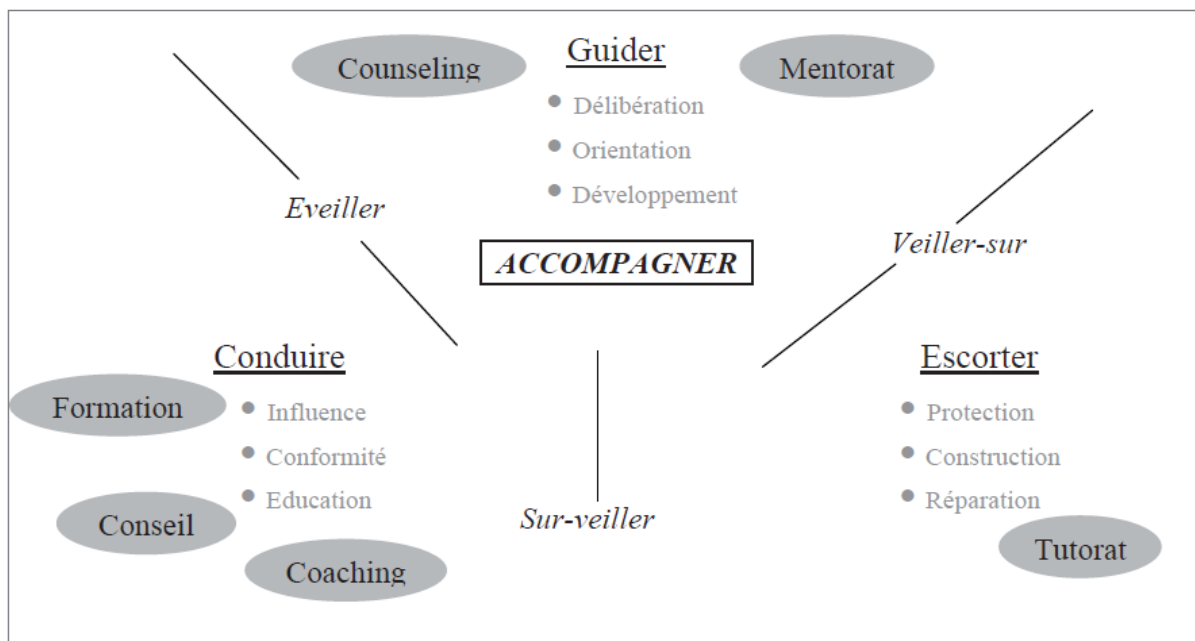


Figure 1: Grille de lecture des 6 pratiques d'accompagnement (Deschamps et al., 2010).

1.2. Les contours de la légitimité à l'intersection de plusieurs disciplines

Le concept de légitimité bénéfique de plusieurs lectures disciplinaires (Jost et Major, 2001 ; Zelditch, 2001 ; Buisson, 2008 ; Petit et Mari, 2009). Elles aident à comprendre l'émergence d'un pouvoir moralement acceptable aux yeux des acteurs d'une organisation ou d'un système social (Zelditch, 2001 ; Zimmerman & Zeitz, 2002 ; Tyler, 2006). Sur un plan étymologique, la légitimité renvoie tout d'abord « à la loi, au droit, au juste et à la fidélité (Boddewyn, 1995) et évoque le fondement du pouvoir et la justification de l'obéissance qui lui est due » (Buisson, 2008 : 31). Cela peut expliquer l'influence des assises sociologiques dans la délimitation du concept, à l'image de travaux centraux dans les développements contemporains.

La contribution de Weber (1971), par exemple, dévoile plusieurs justifications possibles des arrangements sociaux, celles-ci ne relevant pas exclusivement des règles de droit. Il définit la légitimité d'un système de domination comme « la chance, pour des ordres spécifiques (ou pour tous les autres), de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminés d'individus », en précisant cependant que « tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt extérieur ou intérieur à obéir » (Weber, 1971 : 285). Son travail distingue, de façon plus précise, trois types de domination légitime, décrits en

fonction de leur orientation (motivations à obéir) et de leur incarnation (obéissance à un ordre impersonnel ou à une personne) :

- La « légitimité rationnelle-légale » repose sur « *la croyance en la légalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens* » (Weber, 1995 : 289).
- La « légitimité traditionnelle » se fonde sur « *la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens* » (Weber, 1995 : 289).
- La « légitimité charismatique » s'appuie sur « *la soumission extraordinaire au caractère sacré, à la vertu héroïque ou à la valeur exemplaire d'une personne, ou encore [émanant] d'ordres révélés ou émis par celle-ci* » (Weber, 1995 : 289).

Plus récemment encore, Zelditch (2001a) a mis en évidence, dans un travail historique remarquable, la vision intégrative de certaines approches - dont celle de Weber (1971) justement – qui combinent les arguments des « *théories consensuelles* » (caractérisées par une acceptation volontaire d'un ordre social, en raison de normes et de valeurs partagées validant une autorité) et des « *théories conflictuelles* » (caractérisées par des intérêts réels contradictoires que la légitimation permet de maquiller). Pour le sociologue américain, la légitimité agit surtout en facteur de stabilité des systèmes sociaux ou organisationnels (Zelditch, 2001b), par la redistribution des ressources (« *théories de la justice* ») et l'obligation morale d'obéir (« *théories de l'autorité* »).

Les sciences de gestion ont profité de cet éclairage sociologique, en abordant tout d'abord le concept de légitimité dans une perspective organisationnelle (Tornikoski et Newbert, 2007 ; Durat et Bollecker, 2012). A cet égard, l'approche de Suchman (1995 : 574) semble avoir connu une résonance particulière : celle-ci fait correspondre la légitimité à « *une perception généralisée ou à une hypothèse voulant que les actions d'une entité soient désirables, adaptées ou appropriées au sein de certains systèmes socialement construits de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* ». L'auteur distingue trois formes de légitimité organisationnelle, aux dynamiques comportementales propres (Suchman, 1995 : 579), à savoir les légitimités « pragmatique » (centrée « *sur l'intérêt des audiences les plus immédiates* »), « morale » (centrée sur « *une évaluation normative positive de l'organisation et de ses activités* ») et

« cognitive » (centrée sur « *le rôle de l'intelligibilité et des acquis intersubjectifs*⁴ »). De façon complémentaire, Tornikoski et Newbert (2007) ont rapproché le processus d'émergence organisationnelle d'une « *quête de légitimité* ». Dans leur conception, les chances d'émerger pour une nouvelle organisation vont dépendre i) du niveau possédé « *de caractéristiques jugées crédibles par la société dans laquelle elle opère, ou légitimité de conformité* », et ii) de la manière dont elle « *s'engage dans des activités visant à convaincre les audiences externes que l'organisation est opérationnelle, ou légitimité stratégique* » (2007 : 312).

Dans une perspective stratégique ensuite, plusieurs travaux ont présenté la légitimité comme une ressource opérationnelle de l'organisation (Ashforth and Gibbs, 1990 ; Scott, 1995 ; Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Celle-ci serait particulièrement utile dans les industries émergentes (Aldrich et Fiol, 1994), dans la mesure où on pourrait l'associer à un « *jugement social d'appropriation, d'acceptation et de désirabilité* » permettant d'accéder à d'autres ressources nécessaires à la survie et à la croissance de l'entreprise (Zimmerman et Zeitz, 2002 : 418). Messeghem et Sammut (2010) assimilent cette capacité de survie au concept de « *légitimité concurrentielle* », qu'ils conjuguent à celui de « *légitimité professionnelle* » pour saisir le degré de reconnaissance d'une profession. L'approche institutionnelle s'éloigne de cette lecture stratégique en décrivant la légitimité comme un « *ensemble de croyances constitutives* » et en insistant sur le fait que cette « *définition culturelle détermine comment l'organisation est construite, comment elle fonctionne, et, simultanément, comment elle est comprise et évaluée* » (Suchman, 1995 : 576). La concurrence ne se justifie pas seulement par la recherche de ressources et de clients, mais également par celle d'un pouvoir politique et d'une légitimité institutionnelle (DiMaggio et Powell⁵, 1983).

Pour leur part, les cercles de la psychologie sociale ont manifesté un intérêt moindre pour le concept de légitimité (Jost et Major, 2001), ce qui peut surprendre au regard de la capacité de certaines coalitions à pouvoir conditionner l'acceptabilité sociale des décisions d'un dirigeant (Laufer, 1996 ; Pfeffer, 1981). Pour Jost et Major (2001 : 4), « *les individus sont des politiciens intuitifs [...] qui valorisent l'intégrité, la justice, la rationalité et d'autres caractéristiques qui sont fortement liées aux perceptions de la légitimité* ». En conséquence, on peut penser que la légitimité d'une organisation nouvelle est en partie fonction de la crédibilité des caractéristiques

⁴ Suchman (1995) se réfère plus précisément au concept de « *taken-for-granted legitimacy* ».

⁵ DiMaggio et Powell (1983) parlent de conformité économique et sociale (« *for social as well as economic fitness* », 1983 : 150)

personnelles de l'entrepreneur (Tornikoski et Newbert, 2007), même si celles-ci ne sont pas suffisantes (Maguire et al., 2004). Dans cette conception, la légitimité devient une propriété psychologique d'une autorité, d'une institution ou d'un arrangement social (Tyler, 2006), qui ne doit pas se confondre avec le pouvoir⁶.

En prolongement, la question de la légitimité managériale peut se poser plus ouvertement (McNulty, 1975) : pour un dirigeant d'entreprise, celle-ci « *désigne la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à gouverner l'entreprise [...] au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise* » (Petit et Mari, 2009 : 18). Cette perspective fait écho à l'approche de French et Raven⁷ (1959) qui ont rapidement fait correspondre la légitimité à une influence sociale induite par des normes ou des valeurs internalisées. En ce sens, Durat et Bollecker (2012) ont récemment appelé à un dépassement d'une conception holistique de la légitimité : « *L'analyse du comportement et de la position des acteurs semble incontournable pour cerner la dynamique de construction de la légitimité* » (2012 : 149).

Enfin, dans le champ des entreprises familiales, Barach et al. (1988) ont proposé une lecture spécifique du concept de légitimité pour s'aligner sur la problématique de légitimation des héritiers⁸ au cours des opérations de succession. Ces auteurs mettent en évidence le rôle de « l'acceptabilité » (croyances et comportements en accord avec la structure) et de « la crédibilité » (habileté et intention d'atteindre des résultats de valeur) dans la construction de la légitimité. Leur modèle fait ainsi dépendre la réussite du successeur des « autres », qui doivent sentir que « *sa position et ses responsabilités ont été gagnées plus qu'héritées* » (1988 : 51). Dans un contexte assez proche, Lamarque et Story (2009 : 205) expliquent également ce principe clé : « *la légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle se démontre.*

⁶ Tyler (2006 : 376) fait correspondre le pouvoir à « *l'habileté à orienter les gains et les pertes des autres, soit en menaçant ou en utilisant la coercition pour dissuader des comportements non désirés, soit en promettant des récompenses pour promouvoir des comportements désirés* ». Pour Petit et Mari (2009 : 9), la légitimité est une qualité de ce pouvoir : « *ce qui le rend acceptable aux yeux de ceux qui remettent leur propre pouvoir entre les mains du dirigeant en lui déléguant la gestion de l'entreprise (les actionnaires notamment) ou en acceptant de mettre leur engagement au service de la mise en œuvre de ses décisions (les salariés notamment)* ».

⁷ Cité par Tyler (2006)

⁸ Les enjeux de légitimité rencontrés par des repreneurs et des successeurs peuvent s'éloigner, notamment en raison du lien préalable avec l'entreprise et de l'existence possible d'une hiérarchie dans le droit à la succession (Cullière, 2009). Le processus de légitimation peut d'ailleurs débuter plusieurs années avant la prise de fonction du ou des héritiers. Cela étant, il existe également des zones de recouvrement multiples entre ces deux contextes de transfert (externe ou familial), qui poussent à rapprocher les réflexions conduites pour une meilleure appréhension du processus de légitimation.

Aussi légitime soit-il à ses propres yeux, le repreneur devra être perçu comme tel par les tiers, et en premier lieu par le corps social ». Cela nécessite donc d’agir en vue de légitimer son statut auprès des parties prenantes à la reprise en contexte familial ou pas (Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Fox, Nilakant et Hamilton, 1996 ; Koffi et Lorrain, 2005), ce qui renvoie au premier des trois challenges possibles mis en avant par Suchman (1995) en matière de management de la légitimité : à savoir parvenir à la gagner, à la maintenir ou à la réparer.

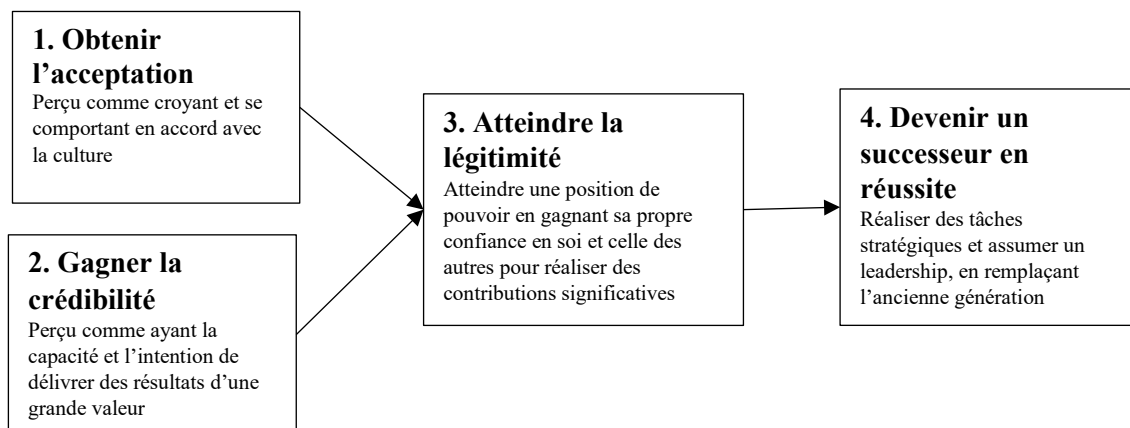


Figure 2: Légitimité et succession dans les entreprises familiales (Barach et al., 1988 : 52).

2. Construction théorique d’une grille d’aide à la légitimation du repreneur

La construction de la grille d’analyse s’appuie pour sa part sur la solidité de la modélisation du processus repreneurial (Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2009) et sur les théorisations du concept de légitimité qui s’accordent sur la place centrale des parties prenantes (Weber, 1971 ; Zelditch, 2001). Les acteurs de l’accompagnement y trouveront des principes d’aide à la légitimation pour mieux comprendre la manière dont se construit la légitimité d’un repreneur d’entreprise afin de réduire les risques d’échecs des opérations de rachat externe.

2.1. Une lecture inversée du processus de reprise centrée sur la légitimation du repreneur

Les approches développées pour soutenir la compréhension des étapes de la prise de décision, du processus de reprise et de l’entrée opérationnelle du repreneur ont rarement insisté sur l’importance des légitimités dans la conduite, voire la réussite de ce type d’opération. Cette

perspective semble pourtant offrir une clé de lecture complémentaire pour les acteurs territoriaux en charge de l'accompagnement des candidats à la reprise d'entreprise. En effet, adopter le prisme de la légitimité revient par certains aspects à inverser la logique entrepreneuriale pour poser la question de l'acceptation du repreneur par les parties prenantes de l'organisation à différentes périodes stratégiques de l'acquisition d'une cible (figure 3). De façon plus précise, ce renversement met en exergue des attentes et des comportements critiques que des repreneurs peuvent facilement perdre de vue lorsque la charge émotionnelle, l'intensité de travail et la pression générale sont élevées, particulièrement au cours des étapes en aval de la décision de reprendre une affaire.

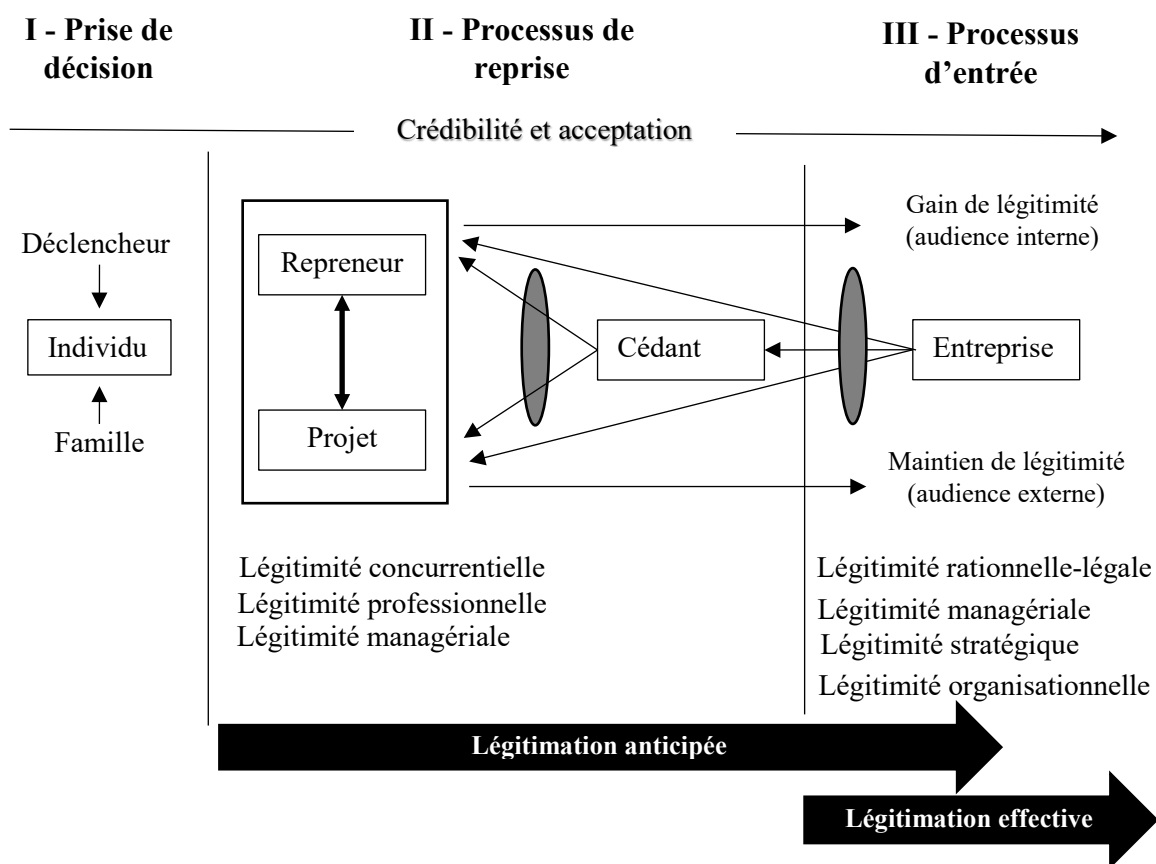


Figure 3: Un processus entrepreneurial centré sur la légitimation du repreneur.

L'étape du processus de reprise a déjà donné lieu à de nombreux éclairages sur la manière de s'y prendre pour détecter, évaluer, négocier et acquérir une entreprise cohérente avec les grandes lignes d'un projet de rachat (Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturol, 2009). L'influence du cédant est centrale au cours de cette phase puisque celui-ci peut décider à tout

moment de mettre fin aux échanges (ou *a contrario* de les poursuivre), indépendamment du degré de motivation de l'acheteur potentiel. Cet état de dépendance semble justifier une attention plus élevée à la psychologie du cédant qui porte la responsabilité de la continuité de son entreprise, et qui peut rapidement s'appuyer sur des éléments de légitimité pour réaliser des arbitrages. La crédibilité du couple « projet / repreneur » endosse à cet égard un caractère stratégique : d'une part, il s'agit de se rassurer sur la capacité intrinsèque du projet à pouvoir organiser la survie de l'entreprise, c'est-à-dire à lui reconnaître une légitimité concurrentielle et stratégique (Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Messeghem et Sammut, 2010) ; d'autre part, il s'agit aussi de s'interroger sur la capacité d'une personne à pouvoir prendre les rênes d'une entreprise qui lui est complètement étrangère pour la développer, c'est-à-dire à explorer son niveau de légitimité professionnelle⁹ et charismatique (Weber, 1971 ; Barach et al., 1988). Ce double niveau d'appréciation paraît d'autant plus important que le cédant démontre un lien de générativité avec l'entreprise, en la considérant comme une extension de lui-même (Urien, 2003).

La phase d'entrée opérationnelle répond à des enjeux de légitimation plus complexes, avec un réel pouvoir de l'organisation¹⁰ sur l'acceptabilité du couple « projet / repreneur », en dépit de la légitimité rationnelle-légale (Weber, 1971) liée à l'acquisition financière de l'entreprise. En effet, cette dernière peut s'avérer insuffisante pour trouver obéissance de la part du corps social, notamment parce que des attentes institutionnalisées (garanties organisationnelles, culturelles et managériales par exemple) peuvent être nécessaires à l'adhésion collective (Tornikoski et Newbert, 2007). Cette légitimité de conformité s'apprécie vis-à-vis de l'individu, de l'organisation et de l'environnement (Messeghem et Sammut, 2010) : elle met en avant les limites du « pouvoir pur » qui peut difficilement sécuriser un ordre social sans bénéficier d'une base de loyauté à la fois volontaire et non purement instrumentale (Weber, 1971). L'entreprise vit un moment de fragilité et devient un lieu d'acceptation d'une « autorité valide », pouvant orienter cognitivement celles et ceux qui en doutent (Zelditch, 2001). La compréhension de la culture d'entreprise est centrale dans le processus d'acceptation du repreneur (Barach et al., 1988), tout comme les comportements attendus : « *Les leaders et les autorités sont efficaces dans la mesure où ils sont perçus comme possédant une autorité légitime et agissant en accord avec des normes de conduite dominantes et appropriées* (Jost et Major, 2001 : 4). Le soutien

⁹ Par légitimité professionnelle, nous entendons surtout le niveau de maîtrise d'un métier, plus que le degré de reconnaissance d'une profession mis en avant par Messeghem et Sammut (2010).

¹⁰ Au sens large du terme.

du cédant agit ici en élément de stabilisation du système social et organisationnel (Zelditch, 2001) et contribue au renforcement de cette légitimité managériale pour chacune des audiences.

Engagé dans une « quête de légitimité » aux dynamiques multiples, le repreneur est appelé à relever un double¹¹ challenge au moment de prendre la gouvernance de l'entreprise (Suchman, 1995) : i) déployer des stratégies pour gagner sa légitimité et être accepté par le système socio-économique (audience mixte) et ii) maintenir la légitimité de l'organisation malgré les interrogations liées au changement de direction (audience externe). Cela suppose une gestion proactive des légitimités qui repose fortement sur la communication (Suchman, 1995) et sur des comportements dynamiques (Tornikoski et Newbert, 2007). En effet, celles-ci sont « *obtenues plus efficacement au travers d'efforts actifs, [et moins] en s'appuyant sur les caractéristiques passives de l'individu, de l'organisation et de l'environnement*¹² » (Tornikoski et Newbert, 2007 : 323). L'entrée opérationnelle plonge cependant le repreneur dans un environnement social où « *les personnes doivent justifier leurs attitudes et comportements et démontrer qu'ils agissent de manière légitime* » dans des temps rapides (Jost et Major, 2001 : 4). En conséquence, et au regard du processus de socialisation repreneuriale (Boussagnet, 2005), il peut être utile pour le nouvel entrant de procéder par construction, en travaillant tout d'abord sur une légitimité immédiate, pragmatique et conforme (pour créer les conditions d'une « légitimation anticipée »), pour ensuite se donner le temps de démontrer la légitimité stratégique du couple « projet / repreneur » et le respect de la culture d'entreprise au travers de comportements appropriés sur la durée de sorte à rendre la légitimation effective.

2.2. Les principes d'aide à la légitimation du repreneur à destination des acteurs de l'accompagnement

Ce travail conceptuel autour de la légitimation du repreneur débouche sur la construction d'un outil d'aide à la légitimation du repreneur (*cf.* figure 4), qui se justifie prioritairement au regard des difficultés propres à la circulation de l'information et à la rationalisation des comportements.

¹¹ Le troisième challenge décrit par Suchman (1995) consiste à réparer une légitimité dans une réponse réactive à une crise de sens imprévue.

¹² Pour Tornikoski et Newbert (2007), ces caractéristiques renvoient respectivement au « *capital humain* », au « *capital organisationnel* » et à « *l'attractivité du marché* ».

Il repose sur un premier principe d'hétérogénéité entrepreneuriale (divergence des acteurs et des finalités au cours de chacune des phases du processus) qui se traduit pour l'accompagnateur par une double nécessité : i) repérer les acteurs clés auprès desquels le besoin de légitimité est effectif, relativement au stade d'avancement du projet, et ii) mettre à jour les attentes des parties prenantes pour cerner plus facilement les conditions de légitimation du repreneur. Le deuxième principe à respecter consiste à classer les actions d'accompagnement selon la nature des interventions de conseillers. Les approches « expert¹³ » portent par exemple sur le repérage et les outils de résolution des problèmes : elles sont plutôt réalisées par des profils techniques (juristes, fiscalistes, banquiers, etc.), dont l'aide repose sur un apport en connaissances face à un questionnement particulier. La prise en compte des éléments contextuels forment un dernier principe (éventail des parties prenantes actives, variabilité des enjeux, santé de l'entreprise, présence d'un salarié recalé pour le rachat, etc.). Au total, la grille de lecture doit permettre aux acteurs de l'accompagnement de mieux comprendre le processus de légitimation du repreneur, de sorte à pouvoir se positionner en considération de leurs compétences et de leurs modes d'action. De façon plus pragmatique, celle-ci les incite à s'interroger sur trois questions incontournables : i) Comment se construit la légitimité d'un repreneur ? ii) Qui peut l'aider à la construire et de quelle manière ? et iii) Aux yeux de qui le repreneur doit-il paraître légitime et à quel moment ?

¹³ Nous faisons ici référence aux travaux de Brouard et Cadieux (2009) qui parlent également d'une approche « processus », relative au management du changement et faisant appel à des conseillers aux compétences transversales et processuelles (psychologues, coachs, médiateurs, etc.)

↓ Facteurs de contingence ↓

Accompagnement du repreneur		Processus entrepreneurial		
Processus de légitimation	Expertise des accompagnateurs	Phase 1 : processus de décision	Phase 2 : processus de reprise	Phase 3 : processus d'entrée
<p>Acteur clé de la légitimation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le repreneur <p>Contribution de la phase :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédibilité vis-à-vis de lui-même - Crédibilité vis-à-vis des proches (par ricochet) <p>Rôle des accompagnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guider son introspection personnelle - Proposer un effet miroir 	<p>Indicateurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ses motivations et ses possibilités <p>Risques majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluation des conditions initiales - Temporalité des éléments déclencheurs <p>Attente principale :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solidité de la démarche personnelle <p>Qualités et postures clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences émotionnelles (écoute, empathie, et bienveillance) - Posture « <i>Counseling</i> » (soutien psychologique) 	<p>Indicateurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa réflexion stratégique et projective <p>Risques majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise appréciation des critères de ciblage - Vision partielle de la réalité - Manque de recul et de sang froid <p>Attente clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coherence du couple individu/projet <p>Qualités et postures clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétences purement techniques - Posture « <i>conseil</i> » (experts) - Posture « <i>mentorat</i> » (pairs) 	<p>Indicateurs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sa performance dans la fonction patronale <p>Risques majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mauvaise prise en mains managériale - Isolement du repreneur - Choc culturel <p>Attente clé :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intégration sociale et organisationnelle <p>Qualités et postures clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compétence orientée « savoir-être entrepreneurial » - Posture « <i>coaching</i> » (experts) - Posture « <i>mentorat</i> » (pairs) 	
Légitimation anticipée par crédibilité		Acteur clé de la légitimation :	Acteur clé de la légitimation :	Acteur clé de la légitimation :
Légitimation effective par acceptation		<p>Acteur clé de la légitimation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le cédant <p>Contribution de la phase :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crédibilité vis-à-vis du projet - Crédibilité vis-à-vis du cédant - Crédibilité vis-à-vis des partenaires financiers (par ricochet) <p>Rôle des accompagnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Désamorcer les sources de tension - Révéler l'ambivalence du cédant - Sensibiliser aux enjeux humains 	<p>Acteur clé de la légitimation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le corps social <p>Objectifs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptation par les salariés - Acceptation par le cédant - Acceptation par les partenaires économiques (par ricochet) <p>Rôle des accompagnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matérialiser les leviers de confiance - Relativiser les difficultés transitoires - Rompre l'isolement du repreneur 	<p>Acteur clé de la légitimation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le corps social <p>Objectifs clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acceptation par les salariés - Acceptation par le cédant - Acceptation par les partenaires économiques (par ricochet) <p>Rôle des accompagnateurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matérialiser les leviers de confiance - Relativiser les difficultés transitoires - Rompre l'isolement du repreneur

Figure 4: Grille d'aide à la légitimation du repreneur destinée aux acteurs de l'accompagnement

Conclusion : apports et implications.

La littérature offre des arguments académiques pour mieux comprendre la dynamique de légitimation du repreneur, notamment dans une recherche de continuité et d'efficacité organisationnelle. Buisson (2008 : 44) explique par exemple que *« plusieurs auteurs ont montré que la conformité aux normes institutionnelles avait un impact positif sur la légitimité, malgré le coût en termes de perte d'efficacité (Elsbach, 1994). Ce coût est cependant pondéré par le fait que dans un même temps, le gain en légitimité contribue à augmenter la capacité à mobiliser du soutien et des ressources pour l'organisation, donc l'efficacité organisationnelle (DiMaggio et Powel, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977) »*.

Cependant, la légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle dépend de ceux que le système de pouvoir gouverne, notamment au regard des appréciations portées au fonctionnement de l'organe de direction. En ce sens, même si les parties prenantes sont contraintes d'accepter une légitimité rationnelle-légale, aucune garantie ne peut être donnée quant à leur adhésion collective au projet de reprise (Barach et al., 1988), encore plus en contexte externe (Boussaguet, 2005). Or, on sait bien que *« la réussite de l'entreprise est liée au degré d'acceptation par les différentes parties prenantes d'un nouveau dirigeant : comment [sera-t-il] accepté ? comment seront perçus les changements stratégiques, structurels ? »* (Deschamps et Paturel, 2009 : 93).

En explorant les leviers du processus de légitimation, cet article fournit donc un nouvel apport théorique à la littérature dédiée à la compréhension du repreneuriat, et plus particulièrement à celle de l'accompagnement repreneurial, encore étrangement sous développée (Culière, 2008). La contribution s'inscrit ainsi dans la lignée de travaux tournés vers une lecture psychologique et sociale des problématiques propres à la redéfinition des bases du pouvoir, dans un contexte de passation du commandement et de remaniements organisationnels et managériaux (Riot, Ramanantsoa et Krieger, 2007).

Sur un plan pratique, les acteurs de l'accompagnement peuvent mobiliser la grille d'aide à la légitimation du repreneur pour développer une vision globale de cet enjeu important pour la bonne continuité de l'entreprise. A travers sa lecture, ils doivent avant tout bien comprendre l'intérêt de combiner des expertises complexes à l'égard de la population des repreneurs et le besoin d'adapter leurs compétences au champ imposé par la problématique du processus de légitimation (ce qui peut par ailleurs poser la question de leur pertinence respective pour évaluer, guider et consolider le processus de légitimation). La grille élaborée à ce stade de

réflexion exige cependant une investigation empirique de nature qualitative tant auprès des repreneurs eux-mêmes que des différentes audiences pour assurer la validité et fiabilité de la mise à disposition opérationnelle de cet outil aux acteurs de l'accompagnement.

Cela étant, à l'image des conclusions de Barbot et Deschamps (2005 : 14), il s'agit de ne pas oublier que le développement de l'offre d'accompagnement entrepreneurial relève d'une condition nécessaire, mais probablement pas suffisante pour la réussite de ce type d'opération : *« s'il on peut penser qu'un effort systématique de conseils aux repreneurs devrait conduire à un taux de succès supérieur, il ne faut pas conclure trop vite qu'à elle seule cette action permettra d'obtenir de meilleurs résultats. Le problème essentiel se trouve dans le comportement et la capacité du repreneur à solliciter du conseil et à se l'approprier »*.

Références bibliographiques.

- Aldrich H.E. et Fiol C.M. (1994). « Fools Rush in The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, 19, p. 645-670.
- Ashforth, B.E., et Gibbs, B.W. (1990), « The double-edge of organizational legitimation », *Organization Science*, 1 , p.177-194.
- Barach J.A., Gantisky J., Carson J.A. et Doochin B.A. (1988). « Entry of the next generation: strategic challenge for family business », *Journal of Small Business Management*, vol.26, n°2, p.49-56.
- Barbot M.-C. et Deschamps B. (2005). « Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs », 4ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat.
- Barbot M.C., Richomme-Huet K. (2007). « Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales », *Revue Economies et Sociétés*, vol. 41 (1), p. 57-89.
- Boussaguet S. (2005). L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation entrepreneuriale, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- Boussaguet S. (2007). « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur », *Revue Economies et Sociétés*, vol.41, n°1, p.145-163.
- Boussaguet S et De Freyman J. (2018). « Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME », *Revue Internationale PME*, vol. 31, n°3, p. 67-93.
- Buisson M. L. (2008). *Légitimité et Sciences de Gestion : Etat des Lieux et Perspectives, Humanisme et Entreprise*, 4, 289, p. 29-57.
- Chabaud D., Messeghem K., Sammut S. (2010). « L'accompagnement entrepreneurial ou l'émergence d'un nouveau champ de recherche », *Gestion 2000*, n°3, mai juin, p.15-23.
- Chabert R. (2005). *Transmission d'entreprise. Optimiser la prise de relais*, Village Mondial.
- Charreire-Petit S. et Durieux F. (2007). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », in Thietart, R. (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, 3ième édition, Paris : Dunod, p. 58-83.
- Chung C-N. et Luo X. (2013) « Leadership Succession and Firm Performance in an Emerging Economy: Successor Origin, Relational Embeddedness, and Legitimacy », *Strategic Management Journal*, 34, p. 338-357.
- Cullière O. (2008). « Un modèle webérien de la légitimité du repreneur d'entreprise », 2èmes journées Georges Doriot, Paris.

- CSES (Centre for Strategy & Evaluation Services)** (2002). « Benchmarking of Business Incubators », Final Report, commission européenne, mimeo.
- De Freyman J.** (2009). La transition : phase essentielle de la réussite d'une reprise, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université de Bretagne Occidentale.
- De Freyman J., Richomme-Huet K.** (2010). « Entreprises familiales et phénomène successoral : pour une approche intégrée des modes de transmission », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n°200, janvier, p.161-180.
- Degeorge J. M.** (2017). « De la diversité du processus d'accompagnement entrepreneurial vers une meilleure complémentarité ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 17, n° 2, p. 7-15.
- Deschamps B.** (2000). Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, Thèse en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès-France.
- Deschamps B.** (2002). « Les spécificités du processus entrepreneurial », *Revue Française de Gestion*, Vol. 28, n°138., p. 175-189.
- Deschamps B., Fatien P. et Geindre S.** (2010). Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider, *Gestion 2000*, vol. 27, n°3, p. 77-88 mai-juin.
- Deschamps B., Geindre S.** (2011). « Les risques du processus entrepreneurial en PME », *Cahiers de recherche du CERAG n° 2011-11 E4*. 2011, 24 p.
- Deschamps B, et Paturel R.** (2009). *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration*, Dunod, Paris, (3ème édition).
- Deschamps B. et Surlemont B.** (2012). « La transmission-reprise : un kaléidoscope pour l'entrepreneur », *Revue Entreprendre & Innover*, De Boeck, 14.
- DiMaggio P.J. et Powell W.** (1983). « The iron cage revisited" institutional isomorphism and Collective Rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, 48, p. 147-160.
- Durat L., Bollecker M.** (2012). « La légitimité managériale: le cas des directeurs généraux des services », *Politiques et Management Public*, vol. 29, n°2, p.145-165.
- Fort F., Bories-Azeau I., Noguera F., Peyroux, C.** (2016). « Accompagnement entrepreneurial: quelle maille territoriale d'intervention? », *Gestion 2000*, vol.2, n°33, p. 161-180.
- Fox M., Nilakant V., & Hamilton R.** (1996). « Managing succession in family-owned business », *International Small Business Journal*, 15, p.15-25.
- Gibb A.A.** (1993). « Key Factors in the Design of Policy Support for the Small and Medium Enterprise (SME) Development Process: An Overview », *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 5, n°1, p.1-24.
- Grazzini F., Boissin J-P.**, (2013). « Analyse des modèles mentaux développés par les dirigeants français en matière de rachat de PME », *M@n@gement*, vol.16, n°1, p.49-87.
- Hybels R.C.** (1995). « On Legitimacy, Legitimation, And Organizations: A Critical Review And Integrative Theoretical Model », *Academy of Management*, p. 241-245.
- Jost J.T. et Major B.** (2001). « Emerging Perspectives on the Psychology of Legitimacy », dans *The psychology of legitimacy, Emerging perspectives on ideology, justice and intergroup relations*, Cambridge University Press, pp. 3-32.
- Koffi V. et Lorrain J.** (2005). « L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales : le cas des femmes chefs d'entreprise », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°3-4, p.73-92.
- Lamarque T. et Story M.** (2008). *Reprendre une entreprise*, Maxima, 238p.
- Laufer R.** (1996). « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n°111.
- Maguire S., Hardy C., Lawrence T.B.** (2004). « Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada », *Academy of Management Journal*, 47 (5), p. 657-680.

- Mahé de Boislandelle H et Estève J.E.** (2015). *Conduire une transmission en PME*, Edition EMS
- McNulty M.S.** (1975). « A Question of Managerial Legitimacy », *Academy of Management Journal*, vol. 18.
- Messeghem, K. et Sammut, S.** (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat, De Boeck Université*, vol. 9(1), p. 82-107.
- Messeghem K., Sammut S., Chabaud D., Carrier C., Thurik R..** (2013). « L'accompagnement entrepreneurial, une industrie en quête de leviers de performance ? », *Management International*, vol. 17, n° 3, p. 65-71.
- Minot V.E.** (2016). *Etat des lieux et perspectives du marché des cessions-transmissions de PME en France*, Thèse professionnelle, HEC.
- Petit V. et Mari I.** (2009). « La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise », *EDHEC Research*.
- Pfeffer J.** (1981). « Management as symbolic action : the creation and maintenance of organizational paradigms », in L.L. Cummings et B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol.13, n°11, p.1-52.
- Riot E., Ramanantsoa B. et Krieger E.** (2007). « La reprise d'entreprise à l'aune de l'analyse du récit », *Gestion 2000*, mai-juin, p.125-140
- Scott R.W.** (1995). *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Suchman Mark C.** (1995). « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 3., p. 571-610.
- Thevenard-Puthod C., Picard C. et Chollet B.** (2014). « Pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise », *Une étude empirique à l'échelle européenne. Management International, HEC Montréal*, 18 (4), p.80-96.
- Tilloy-Alphonse I.** (2008). « Capacité de la convention de tutorat à favoriser le processus d'entrée du repreneur : approches juridique et entrepreneuriale », *Actes du IXe CIFEPME, Louvain-la-Neuve*.
- Tornikoski E. et Newbert, S.** (2007). « Exploring the Determinants of Organisational Emergence: a Legitimacy Perspective », *Journal of Business Venturing*, Vol. 22, n° 2, p. 311-335.
- Tyler R.** (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, p. 375–400.
- Urien B.** (2003). « L'anxiété face à la mort et son influence sur le comportement du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, décembre, p. 23-41.
- Weber M.** (1971). *Economie et société. Les catégories de la sociologie*, Pocket, Paris.
- Weber M.** (1995). *Economie et société, Volume 1 et 2*, Paris, Pocket.
- Wolff D, Cuénoud T.** (2017). « Pour une approche renouvelée de l'accompagnement des créateurs et des repreneurs d'entreprise : le coaching entrepreneurial », *Vie & Sciences de l'entreprise*, vol.2, n°204, p. 146-163.
- Zelditch M.** (2001a). «Processes of Legitimation: Recent Developments and New Directions », *Social Psychology Quarterly*, vol. 64, n°1, p. 4-17.
- Zelditch M.**(2001b). « Theories of legitimacy », in J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 33-53). New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Zimmerman M. et Zeitz, G. J.** (2002). « Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol. 27, n° 3, p. 414-431.