

ESSAI DE CONCEPTUALISATION DE LA LÉGITIMITÉ DU REPRENEUR EXTERNE DE PME

[Julien de Freyman](#), [Sonia Boussaguet](#), [Olivier Cullière](#)

Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation | « [Revue de l'Entrepreneuriat](#) »

2021/0 Prépublication | pages Ib à XXIIIb

ISSN 1766-2524

DOI 10.3917/entre1.pr.0009

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-de-l-entrepreneuriat-2021-0-page-Ib.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.

© Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Essai de conceptualisation de la légitimité du repreneur externe de PME

Julien DE FREYMAN,

Professeur Associé

South Champagne Business School

Julien.de-freyman@yschools.fr

Sonia BOUSSAGUET

Professeur Associé

NEOMA Business School

Campus de Reims

sonia.boussagnet@neoma-bs.fr

Olivier CULLIÈRE

Chercheur affilié

South Champagne Business School

olivier.culliere@yschools.eu

Cet article conceptuel s'appuie sur une approche psychosociologique pour explorer la question de la légitimité du repreneur externe de PME. Il s'agit tout d'abord de proposer une définition de la légitimité qui réponde aux particularités du contexte social d'une reprise d'entreprise. En ce sens, la légitimité du repreneur externe est associée à la reconnaissance collective d'un pouvoir de direction ou de gouvernance, moralement acceptable au regard de ses caractéristiques personnelles et de son adéquation aux requis professionnels et culturels de l'entreprise cible. Il s'agit ensuite de mieux appréhender la manière dont celle-ci se construit. Les développements mettent à jour une dynamique processuelle, composée d'une phase de « légitimation anticipée » et d'une phase de « légitimation en usage » au cours desquelles le repreneur externe devra nécessairement établir, maintenir (ou développer), puis défendre sa légitimité vis-à-vis de différentes audiences (de proximité, discrétionnaires et de l'entreprise cible). Cette lecture met également en évidence la contribution de l'accompagnement à différents moments du processus en œuvre.

— *Mots-clés : Reprise de PME, légitimité du repreneur externe, dynamiques de jugement, audiences, accompagnement*

Introduction

Dans son sens étymologique, la légitimité est la qualité de ce qui est conforme au droit, à la loi. C'est dans cette optique que le concept est d'abord pensé, en rapport à la justification et à la durabilité des systèmes étatiques de pouvoir (Zelditch, 2001a). De nos jours, la légitimité est sollicitée dans de multiples pans de nos sociétés, pour en devenir un pilier de structuration (Connel, 1992)¹. Elle est en effet revendiquée à des fins catégorielles, et par des acteurs divers, pour réclamer un droit à être ou à agir au sein d'un milieu social (Hatzfeld, 2014). De sorte que dans une acception générique plus large, la légitimité est le caractère d'une entité sociale qui bénéficie de l'approbation des acteurs de son environnement, sur la base de normes partagées et relatives à ce qui est acceptable ou non (Laufer et Burlaud, 1997 ; Buisson, 2008).

Les organisations sont un terrain d'application naturel des problématiques de légitimité (Suddaby *et al.*, 2017), mais on observe que peu de travaux sont consacrés à la légitimité individuelle. Les rares études sur le sujet se concentrent, en matière de gouvernance et d'entrepreneuriat, autour du dirigeant ou de l'équipe dirigeante (Laufer, 1996 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011), du créateur (Messeghem et Sammut, 2007), du successeur (Barach *et al.*, 1988) ou encore du repreneur d'entreprise (Cullière, 2008 ; Ouardi, 2012 ; Mazari, 2018 ; De Freyman *et al.*, 2019). Parmi ces premières approches, nous pensons que les études relatives à la légitimité des repreneurs externes de PME méritent une attention toute particulière de la part de la communauté scientifique, et qu'il semble important d'initier dans des délais raisonnables.

Ce choix s'explique d'abord par la prépondérance de cette pratique entrepreneuriale : la reprise externe de PME regroupe 60 % du volume total des transactions, contre 10 % pour des transmissions familiales et 30 % pour des rachats par les salariés de l'entreprise (CRA, 2019). Il en ressort des enjeux économiques et sociaux importants à l'échelle de la France : sur la période 2013-2016 par exemple, on a recensé en moyenne 80 000 opérations par an, avec pas moins de 770 000 salariés concernés pour la seule année 2016 (Tourdjman et Le Dret, 2019). Cet ordre de grandeur est appuyé par Dombre-Coste (2015) qui relate pour sa part une contribution au maintien de 750 000 emplois et à la création de 150 000 autres, et ce pour des régions luttant parfois contre leur dévitalisation (Nougein et Vaspert, 2017). Pourtant, rien ne garantit la continuité de ces affaires, le taux d'échec demeurant encore relativement élevé (CRA, 2019).

Ce choix se justifie ensuite par le souhait de répondre à une caractéristique forte de ce mode de reprise d'entreprise. L'absence de lien initial avec l'entreprise cible rend la problématique de la légitimité du repreneur externe particulière (Deschamps et Paturel, 2009 ; Cadieux, Gratton et St-Jean, 2014 ; Boussaguet et De Freyman, 2018) : d'un côté, cet individu n'a qu'une faible connaissance du système devant être pris en mains ; de l'autre, ce système fait lui-même le postulat de cette ignorance de sorte qu'il peut aisément préjuger de son illégitimité à reprendre, par rapport à des repreneurs internes, héritiers ou salariés de la cible (Cullière, 2008).

De surcroît, à l'instar de Grazzini et Boissin (2013), nous concevons ici les rachats d'entreprises comme des phénomènes socialement construits. Ces opérations présentent

1. Cité par Zelditch (2011).

article en prépublication

des risques spécifiques (Deschamps et Geindre, 2011), dont celui du « rejet de la greffe » (Boussaguet, 2005). En cela, la manière de prendre la tête d'un groupe social déjà formé, et doté d'une culture collective antérieure, conditionne pour beaucoup l'avenir et la réussite de la reprise d'une PME (Boussaguet et De Freyman, 2018). La littérature en entrepreneuriat est ainsi essentiellement mobilisée pour les effets sociaux de la légitimité, et reste imparfaitement fondée dans ce qu'elle est et dans sa dynamique propre. En conséquence, l'objectif de cet article consiste à conceptualiser la notion de légitimité du repreneur externe, en explorant deux questionnements distincts : i) quelle définition donner à la légitimité du repreneur externe ? ii) de quelle manière se construit la légitimité du repreneur externe ? vis-à-vis de quelles audiences ? avec possiblement quel accompagnement ? Cet objectif conceptuel présente un double intérêt tant sur le plan théorique que pratique.

Sur le plan théorique, le concept de légitimité bénéficie d'un corpus rigoureux (Zelditch, 2001 ; Suddaby *et al.*, 2017), avec l'émergence ces dernières années d'un courant de recherche centré sur ses ressorts psychosociologiques (Tyler, 1997 ; Jost et Major, 2001 ; Tost, 2011 ; Bitektine et Haack, 2015). La contribution de Tost (2011)² a une résonance particulière dans ce travail car elle invite à observer la dynamique des jugements individuels de la légitimité en considérant plus finement les attentes personnelles des acteurs, ainsi que le processus conduisant au développement et à l'évolution de leurs croyances dans le temps. En éclairant la nature des enjeux et des jugements individuels, sans pour autant nier l'existence d'une légitimité collective, cette perspective semble offrir une définition adaptée au contexte social d'une reprise d'entreprise, fondée sur l'identification d'attentes dominantes à essence instrumentale, relationnelle et morale (Tost, 2011). Elle incite, en outre, à revisiter chacune des étapes du « processus entrepreneurial » (Deschamps, 2000) pour mieux comprendre celui de la légitimation du repreneur externe, tout en mettant en avant l'influence de la diversité des audiences et la non simultanée des jugements individuels.

Sur le plan pratique, il est communément admis que « *la légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle se démontre* » (Lamarque et Story, 2009 : 205). Ce qui alimente un état de dépendance important à l'égard de ceux que le système de pouvoir gouverne, notamment au regard des appréciations portées au fonctionnement de l'organe de direction. Concrètement, leur jugement est rendu délicat, les incitant à une vigilance accrue quant à l'effectivité de la légitimité de ce nouveau propriétaire-dirigeant. Cela implique une meilleure conscience des exigences et des complications auxquelles le repreneur externe s'expose, souvent de manière eseuulée (Chabert, 2005 ; Boussaguet, 2005 ; De Freyman, 2019). Sur ce point, l'accompagnement entrepreneurial, dont les pratiques sont à présent mieux distinguées (Geindre et Deschamps, 2014), peut possiblement contribuer à sa légitimation, à différents moments du processus en œuvre.

Cet article débute par le cadrage théorique du concept de légitimité du repreneur externe, en privilégiant une approche psychosociologique pour rendre compte des ressorts individuels de la légitimité dans le contexte social d'une reprise d'entreprise. Il se poursuit par une analyse de la dynamique de construction de la légitimité du repreneur externe. Il conclut sur une synthèse des apports tout en développant des voies de continuation.

2. L'auteur inscrit son modèle intégré des jugements de la légitimité dans l'association des théories institutionnelles et socio-psychologiques.

1. Le concept de légitimité circonscrit au contexte social d'une reprise d'entreprise

La légitimité est un concept populaire que les disciplines des Sciences Sociales ont largement repris, en vue de l'appliquer à de nombreux contextes théoriques et empiriques (Suddaby *et al.*, 2017). Si l'influence de la Sociologie est facilement perceptible dans les définitions régulièrement données de la légitimité, le courant psychosociologique insiste davantage sur les pratiques individuelles d'évaluation ou de jugement de la légitimité (Tost, 2011). Ce cadre de pensée semble fournir une grille de lecture particulièrement adaptée au contexte social d'une reprise d'entreprise, permettant ainsi d'approcher une définition circonstanciée de la réalité couverte par la légitimité d'un repreneur externe.

1.1. Les approches de la légitimité dans la littérature

Le concept de légitimité est un pilier de nos structures sociales (Connel³, 1992). Il a bénéficié à cet égard de plusieurs lectures disciplinaires (Jost et Major, 2001 ; Zelditch, 2001 ; Buisson, 2008 ; Petit et Mari, 2009), qui aident à comprendre l'émergence d'un pouvoir moralement acceptable aux yeux des acteurs d'une organisation ou d'un système social (Zelditch, 2001b ; Tyler, 2006). Les Sciences de Gestion ont investi de façon plus poussée les perspectives organisationnelle (Tornikoski et Newbert, 2007 ; Durat et Bollecker, 2012) et stratégique⁴ de la légitimité (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Scott, 1995 ; Suchman, 1995 ; Zimmerman et Zeitz, 2002). Ces recherches ont, par exemple, porté rapidement sur son influence envers les industries émergentes (Ashforth et Gibbs, 1990), la croissance des entreprises (Zimmerman et Zeitz, 2002), la fonction managériale (McNulty, 1975) ou encore l'entrée du successeur dans les transmissions d'entreprises familiales (Barach *et al.*, 1988). Plus récemment, des revues de littérature ont été conduites (Tost, 2011 ; Bitektine et Haack, 2015 ; Suddaby *et al.*, 2017), soulignant un construit encore trop confus : « *La popularité du concept et son application généralisée à tant de contextes théoriques et empiriques a stratifié le construit avec un surplus de sens considérable et lui a permis d'être utilisé et détourné de nombreuses façons* » (Suddaby *et al.*, 2017 : 451).

Mais d'une manière générale, on peut dire que l'influence de la sociologie dans la délimitation du concept semble établie et acceptée, car la légitimité reste avant tout un phénomène collectif, soit un jugement social validé par des acteurs externes (Bitektine, 2011). Elle désigne une acceptation sociale, souvent liée à l'idée d'un « droit à... » (Hatzfeld, 2014), et qui agit pour Zelditch (2001b) en facteur de stabilité des systèmes sociaux ou organisationnels, par la redistribution des ressources (« théories de la justice ») et l'obligation morale d'obéir (« théories de l'autorité »). En ce sens, des formes de « domination » sont à l'œuvre, mais elles ne relèvent pas exclusivement des règles de droit (Weber, 1995). La définition élargie de Suchman (1995) bénéficie à cet égard d'une résonance particulière dans la littérature : 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*

3. Cité par Zelditch (2011).

4. Le courant stratégique présente la légitimité comme une ressource opérationnelle de l'organisation, et se focalise moins sur la conformité avec les mythes institutionnalisés en vigueur dans la structure sociale.

définitions » (Suchman, 1995 : 574). En d'autres termes, il s'agit d'être en accord avec les représentations sociales élaborées et acceptées par un groupe (Zelditch, 2001b).

Ce phénomène de validation est placé au cœur des mécanismes sociaux (Connel, 1992), ce qui a poussé les sociologues à se concentrer sur la manière dont des objets collectifs (les organisations) ou singuliers (les individus) acquièrent de la légitimité (Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006). La revendication de celle-ci peut spontanément reposer sur un ensemble de normes formalisées et de lois issues du processus législatif. Cette légitimité rationnelle-légale (Weber, 1995) ou réglementaire (Scott, 1995) traduit une « *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). Cependant, l'importance des représentations sociales révèle également des leviers subjectifs (croyances, valeurs, symboles, etc.) qui, lorsqu'ils sont partagés par les acteurs, introduisent une autre base recevable de revendications (Bouquet, 2014 ; Hatzfeld, 2014). Ils font ainsi davantage écho à une légitimité cognitive ou morale (Aldrich et Fiol, 1994 ; Scott, 1995 ; Suchman, 1995).

Mais pour prolonger ces analyses théoriques, des développements récents ont appelé à dépasser une conception holistique et à rechercher une sensibilité psycho-sociologique ou microéconomique plus marquée (Powell et Colyvas, 2008 ; Bitektine, 2011 ; Tost, 2011 ; Durat et Bollecker, 2012), de sorte à mieux comprendre les dynamiques individuelles à l'œuvre dans la formation de la légitimité collective. L'un des apports de cette perspective, au-delà de sa contribution au rééquilibrage des niveaux d'analyse dans l'étude d'un contexte social donné, est d'accorder une plus grande considération aux individus qui composent le groupe et à la manière dont leurs jugements émergent pour reconnaître la légitimité d'une entité sociale. En outre, elle admet la coexistence des croyances individuelles et collectives sur ce degré de légitimité, avec des divergences possibles entre celles-ci.

1.2. L'apport de la perspective psychosociologique de la légitimité

La relation d'autorité occupe une place centrale dans le courant psychosociologique, avec un intérêt pour la compréhension des structures d'inégalités entre individus et du soutien aux règles et aux procédures hiérarchiques (Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006). Cette approche explique la stabilité d'un large éventail d'entités sociales, mais aussi leurs évolutions par les réactions comportementales provoquées (Tost, 2011). En ce sens, la légitimité est souvent conçue comme la croyance d'un devoir de déférence ou d'obéissance à des autorités (Tyler, 1997), trouvant ainsi une forte résonance avec les travaux de Weber (1995) ou de French et Raven (1959) relatifs à l'exercice du pouvoir⁵. De façon plus précise, elle 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. La légitimité est une qualité de ce pouvoir, ce qui le rend acceptable aux yeux des autres (Petit et Mari, 2009). L'équité et la justice en sont des bases essentielles (Tyler, 1997 ; Tyler et Blader, 2005) : elles expliquent l'obéissance non plus par des obligations ressenties, mais par la perception subjective que le système de pouvoir est légitime en redistribuant équitablement les ressources et les richesses collectives (Major et Schmader, 2001).

5. Pour ces auteurs, celui-ci s'appuie sur la volonté ou l'obligation des subordonnés de se soumettre.

6. Tyler (2006 : 376) fait correspondre le pouvoir à « *l'habilité 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* ».

Dans ce cadre de pensée, l'importance de la perception généralisée (Bitektine et Haack, 2015) et de l'influence sociale (French et Raven, 1959) n'est pas remise en cause. Cependant, la légitimité collective ne peut émerger que de l'évaluation opérée par des individus (Weber 1995). En leur accordant plus de place dans l'analyse, il ne s'agit pas de nier la dimension groupale que recouvre la légitimité, mais plutôt de décrypter les processus intra-individuels du jugement de celle-ci (Powell et Colyvas, 2008 ; Bitektine, 2011). Ces travaux se saisissent pour cela davantage des approches⁷ centrées sur la « perception » et sur les « processus » (Suddaby *et al.*, 2017). Pour le comprendre, Tost (2011) explique que « *les évaluations et les perceptions des individus sont les micromoteurs qui guident leurs comportements en influençant les interactions entre individus. Au final, elles se combinent pour constituer la légitimité au niveau collectif et la réalité sociale* » (Tost, 2011 : 286). La légitimité s'obtient donc par l'activité des protagonistes (Johnson, Dowd et Ridgeway, 2006), qui se livrent à des pratiques individuelles d'évaluation ou de jugement⁸ dont le résultat peut être réévalué à l'usage ou sous l'influence de l'opinion générale (Tost, 2011). La littérature distingue en particulier trois types de critères non exclusifs pour spécifier le contenu du jugement individuel de la légitimité (Tost, 2011) : des « critères instrumentaux » (qui permettent aux observateurs d'évaluer la capacité de l'objet évalué à répondre à leurs enjeux et à leurs besoins non psychologiques), des « critères relationnels » (davantage liés au niveau de respect et de considération identitaire que l'on reçoit, en proportion de l'engagement offert) et des « critères moraux » (portant sur la congruence entre les systèmes de valeurs).

Mais l'activité des acteurs évalués ne doit pas être négligée pour autant car la légitimité se gagne également au travers de manœuvres particulières, propres à influencer les jugements individuels et sociaux. En général, les sujets sont « actifs » lorsqu'il s'agit de la justifier (Deephouse et Suchman, 2008), avec l'idée d'instrumentaliser les sources potentielles de légitimité. La création de « mythes légitimants » encourage, par exemple, l'adhésion des parties prenantes (Tyler, 2006) et la reconnaissance d'un statut social approprié (Chen et Tyler, 2001). En d'autres termes, à l'instar des organisations qui recourent parfois à la manipulation pour légitimer leurs actions (Elsbach et Sutton, 1992 ; Suchman, 1995), des individus peuvent établir des stratégies propres pour accorder et satisfaire au mieux les intérêts et valeurs de leurs différents interlocuteurs, de sorte à construire ou maintenir leur légitimité. Ceci est d'autant plus probable que les leviers de la légitimation recherchée par un individu sont continuellement redéfinis : « *La légitimité n'est pas un phénomène statique, les concepts de ce qui est ou n'est pas légitime sont en mouvement constant, et différentes légitimités sont en conflit permanent* » (Boulding, 1974 : 511). L'existence de ces pratiques d'influence suggère de prendre en compte le temps et les circonstances (Beaulieu, 2001) au moment d'interroger des jugements individuels sur ce qui contribue à rendre légitime une entité sociale donnée. En ce sens, un contexte organisationnel tel que celui d'une reprise d'entreprise peut sembler particulièrement exposé à ces jeux d'acteurs, tant par la durée du processus de reprise dans son ensemble que par la variété des audiences appelées à se

7. Suddaby *et al.* (2017) décrivent trois approches de la légitimité selon que celle-ci est comprise comme une propriété (« *produit de deux acteurs primaires, à savoir l'organisation et son environnement externe* »), comme un processus (« *produit d'interactions entre des acteurs multiples opérant largement, mais non exclusivement à des niveaux d'analyse macroéconomique* ») ou comme une perception (« *processus transversal de perception, de jugements d'appropriation et d'actions issues d'interactions entre la collectivité et l'individu* »).

8. Tost (2011) intègre la dualité des niveaux micro et macro dans un modèle de jugement de la légitimité en trois phases (temps du jugement général, temps de l'utilisation et temps de la réévaluation).

prononcer sur le degré de légitimité du repreneur à des moments distincts, et sur des bases possiblement inégales.

1.3. L'émergence d'une définition de la légitimité du repreneur externe

Pour circonstancier la définition donnée à la légitimité du repreneur externe, nous adoptons l'approche intégrée de Tost (2011), principalement fondée sur l'association des théories institutionnelles et psychosociologiques. Tout en reconnaissant l'existence d'une légitimité validée à l'échelle collective, celle-ci vise à mieux comprendre la dynamique des jugements individuels par, d'une part, une connaissance plus fine des croyances et des perceptions⁹ à l'origine de la légitimité accordée (ou non) et, d'autre part, une exploration du processus par lequel ces jugements se développent et évoluent dans le temps. Dans le sillon de cet auteur, nous considérons donc qu'une entité est jugée légitime lorsqu'elle apparaît « *appropriée pour son contexte social* » (Tost, 2011 : 689), ce qui fait de la bonne compréhension de cet environnement un prérequis nécessaire à l'émergence de toute définition circonscrite.

En première approche, on peut dire que le contexte social d'une reprise d'entreprise correspond avant tout à celui d'une organisation déjà en état de fonctionnement, que l'on soumet aux bouleversements plus ou moins grands d'un changement de mains. Pour chacune des parties prenantes, cela signifie de façon immédiate que des ordres établis peuvent être remis en question, et que des incertitudes vont devoir être progressivement levées pour installer durablement de nouveaux équilibres. En vue d'éclairer les spécificités de ce contexte social, plusieurs contributions ont discuté les implications organisationnelles, psychologiques et managériales de cette pratique entrepreneuriale, décrivant des singularités liées pour bonne partie à la mutation identitaire des individus (Bouchikhi, 2004 ; Boussaguet, De Freyman et Bah, 2016), au caractère hérité de la structure sociale (Deschamps, 2000 ; Chabert 2005 ; Saoudi, 2012 ; Rollin, 2017), à l'importance des dynamiques relationnelles (Boussaguet, 2005 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006 ; Aubry et Wolff, 2016 ; De Freyman, 2019) ou encore à l'engagement émotionnel des autorités historiques (Bah, 2009). Les enjeux de continuité sont centraux dans ce contexte de changement (Picard, 2009), tant pour stabiliser un système organisationnel socialement construit (équilibre social de la cible), que pour maintenir un niveau de performance en affaires (équilibre économique de la cible). L'objectif est de tendre vers une organisation ambidextre, caractérisée par un juste équilibre entre l'exploitation de l'existant et l'exploration de sources nouvelles de croissance (Bégin, Chabaud et Hannachi, 2011).

Mais d'une façon générale, ces recherches dévoilent la variété des difficultés promises au nouveau décideur lors de la prise en mains de l'entreprise, tout en aidant à comprendre les limites du pouvoir conféré par la légitimité rationnelle légale (Weber, 1995) lorsqu'il s'agit de composer avec un existant. En effet, si le droit de gouverner s'obtient avec l'acquisition financière de la cible, celui-ci ne garantit pas que les acteurs de l'entreprise adhèrent à la personne du repreneur, c'est-à-dire à son profil de dirigeant, ni à son projet de reprise, c'est-à-dire aux objectifs qu'il fixe pour l'organisation (Rollin, 2017 ; Mazari, 2018 ; De Freyman, 2019). Il est même probable que l'intégration du « couple repreneur/projet » soit entravée par des résistances au changement et/ou des réactions de rejet du corps social (Deschamps

9. Tost (2001 : 687) parle de « content ».

et Paturel, 2009), en raison d'incompatibilités avec le contexte socioculturel de la cible. Ces incertitudes font de la capacité managériale du nouveau dirigeant un prérequis souhaitable (sinon nécessaire), d'autant qu'un décideur légitimé par ses collaborateurs bénéficie plus facilement de leur engagement, de leur respect, de leur soutien et de leur loyauté (Tyler et Blader, 2005 ; Petit et Boulocher, 2009, Mazari, 2018), et qu'il n'y a pas vraiment de pouvoir efficace et pérenne sans acceptation des dominés de s'y soumettre (Weber, 1995).

Dans ce contexte de doutes, la distance initiale du repreneur avec l'entreprise est présentée comme un point déterminant car celui-ci change souvent d'univers, découvrant une fonction, un métier et/ou une culture d'entreprise possiblement en rupture avec ses expériences passées (Chabert, 2005). Les conditions de son acceptation sociale, à l'échelle individuelle et collective, peuvent dépendre de ce degré de proximité car il ne s'agit pas seulement d'accéder à la surface financière nécessaire à l'acquisition légale d'une entreprise, il est également question de convaincre chaque audience rencontrée de son niveau d'adéquation avec les composantes essentielles de son équilibre économique et social (Rollin, 2017). Or, la capacité de certaines coalitions à pouvoir conditionner l'acceptabilité sociale des décisions d'un dirigeant peut être élevée en milieu organisationnel (Laufer, 1996 ; Pfeffer, 1981), notamment parce que « *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* » (Jost et Major, 2001 : 5). Ces comportements sociaux renforcent le rôle conjoint de l'acceptabilité et de la crédibilité du nouveau dirigeant (Barach *et al.*, 1988). En ce sens, le contexte de la reprise de PME favorise une forme d'hyper-vigilance des acteurs à l'égard de repreneur, venant à la fois de l'extérieur de l'entreprise et de la famille, assimilable de fait à un « intrus » dans la problématique de l'acceptation et à un « novice » dans celle de la crédibilité (Boussaguet, 2005).

Considérant que le contexte social établit les bases de la reconnaissance de la légitimité d'une entité, c'est-à-dire ce qui la rend appropriée en son sein (Suchman, 1995 ; Tost, 2011), nous associons donc la légitimité du repreneur externe à la reconnaissance collective d'un pouvoir de direction ou de gouvernance, moralement acceptable au regard de ses caractéristiques personnelles et de son adéquation aux requis professionnels et culturels de l'entreprise cible. Au regard de notre ancrage, cette définition signifie tout d'abord que des audiences diverses sont appelées à porter des jugements individuels sur la personne du repreneur, à des moments possiblement distincts du processus de rachat, et que la confrontation de ces croyances personnelles aboutit, par construction sociale, à une représentation collective de son degré de légitimité. Elle suggère ensuite que la reconnaissance de la légitimité du repreneur est sujette à interprétations et à divergences, notamment parce que la validation¹⁰ collective d'un ordre social n'implique pas que la légitimité accordée soit partagée par l'ensemble des individus du groupe (Tost, 2011). Elle implique enfin des rythmes et des attentes hétérogènes, liés à des référentiels de lecture propres qu'il est possible pour le repreneur d'anticiper et d'influencer par la mise en œuvre de stratégies appropriées (Suchman, 1995).

10. L'auteur se réfère au concept de la validité Wébérienne (1978) : « *Un ordre social est considéré valide, selon la théorie de Weber, lorsque deux conditions sont rencontrées : (1) les normes, croyances et valeurs guidant l'ordre social sont perçues comme légitimes par certaines personnes, et 2) même celles qui ne perçoivent pas la légitimité de cet ordre ont au moins conscience que d'autres la reconnaissent comme légitime et comprennent que cela gouverne les comportements* » (Tost, 2001 : 689).

article en prépublication

2. La dynamique de construction de la légitimité du repreneur externe

En épousant l'approche intégrée de Tost (2011), ce travail accorde une place centrale aux dynamiques de jugements individuels de la légitimité, ainsi qu'à la compréhension des conditions de leur émergence respective ou, dit autrement, du processus de légitimation à l'œuvre. Dans la continuité des apports existants sur le « processus repreneurial » (Deschamps, 2000 ; Cadieux et Deschamps, 2011) et des premiers débats sur la question de la légitimité du repreneur externe (Cullière, 2008 ; Ouardi, 2012 ; Mazari, 2018 ; De Freyman et al, 2019), il s'agit à présent de comprendre la manière dont cette légitimité se construit (Ashforth et Gibbs, 1990 ; Suchman, 1995) de sorte à mieux apprécier les bases d'influence des audiences en jeu (Tost, 2011) et, possiblement, l'apport d'un soutien à sa légitimation.

2.1. Le processus de légitimation du repreneur externe au regard de la diversité des audiences

Les dynamiques individuelles, leurs modalités de construction et d'influences mutuelles au regard de la reconnaissance de légitimité sont impactées par la configuration du processus dans laquelle ceux-ci se déploient. Deschamps (2000) décrit le « processus repreneurial » en trois phases. La première phase se rapporte au processus de prise de décision, qui permet à l'individu d'apprécier au niveau personnel son potentiel et ses perspectives au regard de ses motivations pour la reprise, de ses antécédents, de l'origine de l'idée et de l'élément déclencheur. La formation de l'intention et de la décision de reprendre une entreprise y est donc centrale. La deuxième phase concerne le processus de reprise à proprement parler. Elle s'étend de la réflexion sur la cohérence « individu/projet » à la signature des accords, en passant par les opérations de recherche et d'évaluation des cibles potentielles, les choix juridiques et les montages financiers ou encore la négociation des conditions de la transaction. La troisième phase est relative au processus d'entrée du nouveau dirigeant. Celle-ci marque deux temps : d'une part, la période de transition entre le cédant et le repreneur, par laquelle le transfert de pouvoir de direction doit s'opérer et, d'autre part, la période de mise en place des changements souhaités par le nouveau décideur.

L'absence de lien avec la cible est au centre des difficultés : elle confronte le repreneur externe à une quête de légitimité, souvent d'autant plus longue que les changements personnels sont importants (De Freyman, 2009). En effet, en raison des spécificités du processus de rachat, des contraintes associées à la gestion d'un existant, mais également de la diversité des audiences à convaincre, il peut être difficile pour lui d'échapper à une situation de reconnaissance partielle et non immédiate de sa légitimité à gouverner l'entreprise. À chaque étape du processus de reprise, il se confrontera, par exemple, à des questionnements généraux sur la validité de sa légitimité managériale ou professionnelle¹¹ (McNulty, 1975 ; Messeghem et Sammut, 2007 ; Cullière, 2009 ; Petit et Mari, 2009) qui entraveront la portée de ses messages et la dynamique de légitimation nécessaire au maintien des équilibres économiques, culturels et sociaux de l'entreprise. La contribution de Ouardi (2012) mérite,

11. Pour Messeghem et Sammut (2007 : 73), la légitimité professionnelle « correspond à la capacité à être reconnu par cette profession. Cette conformité aux normes et aux valeurs du milieu professionnel dépend du niveau d'intégration professionnelle ».

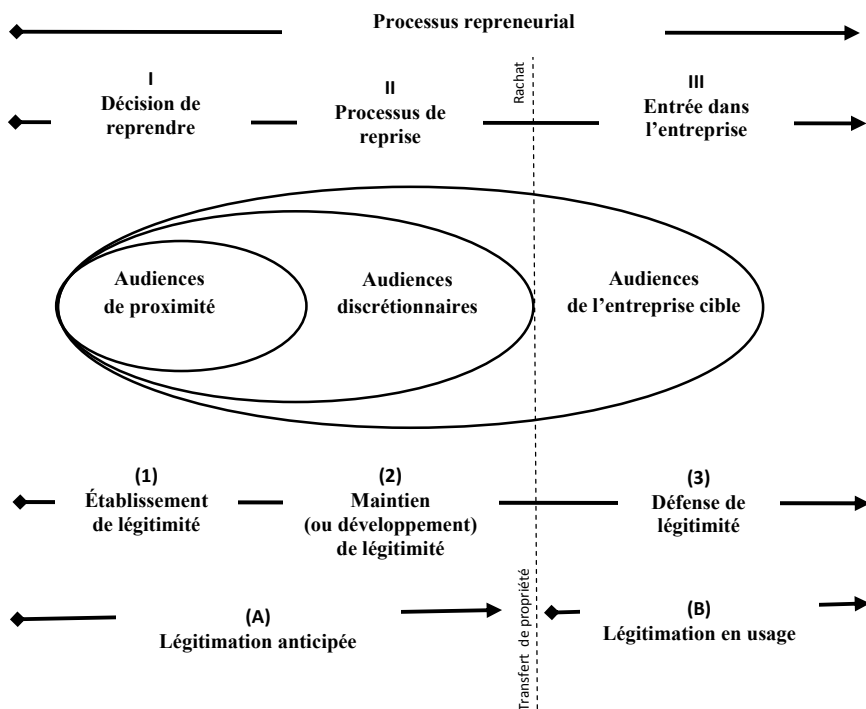
à cet égard, une attention particulière car l'auteur s'est précisément centré sur la construction de la légitimité des repreneurs externes, en s'appuyant sur les travaux d'Ashforth et Gibbs (1990) en matière de légitimité organisationnelle. L'auteur aboutit à une modélisation du processus de légitimation, qui débute avec l'entrée du repreneur dans l'entreprise, et qui consiste à établir, maintenir (ou développer) et défendre sa légitimité auprès des salariés en place. Si cet éclairage fondateur confirme l'existence d'une dynamique de légitimation, deux points de vigilance nous alertent néanmoins sur le risque de sous-estimer la diversité et la force des dynamiques individuelles dans ce processus de construction.

En premier lieu, cette modélisation adopte la prise de fonction du nouveau dirigeant pour point de départ du processus de légitimation. On comprend toute l'importance de cette période d'adhésion sociale pour le repreneur externe : elle conditionne pour beaucoup la réussite de l'opération (Boussaguet, 2005 ; Rollin, 2017). Cependant, des leviers de légitimation semblent intervenir dès les deux premières phases du processus repreneurial, en raison notamment de jugements individuels pouvant influencer fortement le degré de légitimité accordé par les autres au repreneur externe. Lorsque celui-ci accède par exemple à la tête de l'organisation ciblée, et qu'il s'agit de démontrer sa légitimité à l'ensemble du corps social (Lamarque et Story, 2009), une phase de « pré-légitimation » ou de « légitimation anticipée » a d'ores et déjà eu lieu au moment de convaincre plusieurs acteurs clés (conjoint, cédant, banque, notamment). Cela constitue des « indices de validité » (Tost, 2011) à partir desquels certains jugements individuels s'établiront pour reconnaître la légitimité du repreneur externe, notamment les individus engagés dans un mode d'évaluation passif qui leur évite un investissement important en recherche d'informations. En second lieu, cette modélisation peut également sembler réductrice sur la diversité des attentes à satisfaire, liée pour bonne part à la variété des « légitimateurs » (Buisson, 2007) soumis aux conséquences du rachat d'entreprise. Ce sont autant de croyances et de perceptions individuelles en mesure d'installer des jugements initiaux, d'influencer les comportements ou encore de déclencher des « alarmes neuronales » (Tost, 2011) pouvant troubler le processus d'assimilation¹².

Ces éléments complémentaires de réflexion nous conduisent à élargir le processus de légitimation aux deux phases antérieures au rachat de la cible, de sorte à examiner la manière dont certains jugements individuels participent très tôt à l'émergence d'une reconnaissance collective de la légitimité du repreneur externe, mais également de mieux appréhender le jeu des dynamiques individuelles dans ce processus continu de légitimation (Ashforth et Gibbs, 1990). Cela suppose un alignement plus fidèle avec l'ensemble du « processus repreneurial » de Deschamps (2000), en se focalisant sur l'influence des croyances individuelles et collectives à l'échelle de plusieurs types d'audiences (de proximité, discrétionnaires et de l'entreprise cible), ainsi que sur les manœuvres stratégiques que celles-ci peuvent nécessiter de la part du repreneur externe (Figure 1). En synthèse, il s'agit de mieux comprendre ce qui guide les jugements de chaque légitimateur au cours de deux périodes clés : celles (A) de la « légitimation anticipée » (à l'origine des indices de validité), puis suite au transfert de propriété, (B) de la « légitimation en usage » (à l'origine du processus d'assimilation).

12. Pour l'auteur, le processus d'assimilation permet à un acteur de confirmer ou de réévaluer son jugement global sur la légitimité d'une entité sociale à partir de nouveaux stimuli ou de nouvelles informations obtenues à l'usage.

Figure 1. Modélisation du processus de légitimation au regard de la diversité des audiences



2.2. L'influence des audiences sur le processus de légitimation du repreneur externe

En matière de reprise d'entreprise, tous les types d'acteurs n'occupent pas ensemble et en permanence le devant de la scène (Cullière, 2008) ; mais ils développent des attentes critiques à l'égard du repreneur externe, pouvant être évolutives et contradictoires (Boulding, 1974 ; Ashforth et Gibbs, 1990 ; Tost, 2011). Leur impact sur le degré de légitimité collective accordée au repreneur externe est inégal, variant surtout en fonction des audiences et des phases du processus de légitimation. En revanche, ces jugements individuels ont en commun de s'appuyer sur des critères d'évaluation d'ordres instrumental, relationnel et/ou moral (Tost, 2011) : pour l'auteur, « *il est important de souligner que ces trois dimensions ne sont pas mutuellement exclusives ; des entités peuvent être évaluées simultanément sur l'ensemble de ces dimensions, comme sur un sous-ensemble de celles-ci. De plus, ces trois domaines peuvent également se chevaucher – cela signifie que les croyances et les perceptions spécifiques qui sous-tendent un jugement de légitimité donné peuvent être classées dans une ou plusieurs catégories* » (Tost, 2011 : 694).

(A) L'influence des audiences au cours de la période de légitimation anticipée

Au stade de sa légitimation anticipée (A), le repreneur externe se soumet à plusieurs dynamiques de jugements individuels relevant en premier lieu du cercle proche lors de sa prise de décision (1), et en second lieu, d'un cercle plus large discriminatoire au cours de la reprise proprement dite (2).

(1) L'influence des audiences de proximité en phase d'établissement de légitimité

À ce stade prospectif, où l'opportunité repreneuriale est appréciée, l'audience de proximité du repreneur est essentiellement composée de sa famille et de ses amis. Ces dynamiques peuvent prendre la forme d'échanges : elles contribuent à conforter et/ou à modérer les croyances d'un repreneur en réflexion, qui cherche à établir sa légitimité vis-à-vis de lui-même, mais aussi de son environnement de proximité, de sorte à obtenir leur adhésion et de bénéficier d'un soutien affectif et psychologique (Julien, 2007). L'individu questionne sa propre capacité à mener à bien un tel projet. Quel que soit l'élément déclencheur¹³, le jugement porte sur ses compétences personnelles tant relatives à l'opération de rachat que liées à la fonction de direction. Cette dynamique d'introspection personnelle pose les bases d'une légitimité auto-perçue, conditionnée par sa formation, ses expériences antérieures et sa réputation (Deschamps et Paturel, 2009 ; Donckels, 1995). Le jugement de la famille pèse ensuite « *par l'influence qu'elle aura sur l'orientation du projet (notamment géographique) et par la force du soutien qu'elle peut apporter au repreneur pour affronter les aléas du parcours* » (Lamarque et Story, 2018 : 43). Cependant, le jugement de ses membres peut se former sur des bases d'évaluation instrumentales, c'est-à-dire davantage tournées vers des intérêts matériels et internalisés (Tost, 2011). Cela signifie, par exemple, que le cercle familial est en position de refuser le projet du repreneur lorsque celui-ci implique un investissement trop lourd et risqué sur les plans de la sécurité financière et de la qualité de vie. Le cercle amical et/ou professionnel est, enfin, capable d'agir sur la perception du repreneur et/ou sur les tensions familiales (Mouhli et Paturel, 2019). Les amis, et plus largement encore les collègues, peuvent combler l'aversion au risque de la famille et témoigner leur confiance (ou défiance) à la personne quant à sa capacité à concrétiser son projet d'affaires. En cela, on peut dire que les audiences de proximité participent à l'établissement d'une forme de conformité régulatrice (Greenwood *et al.*, 2002)¹⁴ permettant au repreneur de s'engager avec force dans le processus de reprise.

(2) L'influence des audiences discrétionnaires en phase de maintien (ou de développement) de légitimité

Les audiences discrétionnaires (cédant et interlocuteurs professionnels) ont une influence plus directe sur la reconnaissance collective de son pouvoir de gouvernance ou de direction car elles sont appelées, pour des raisons différentes, à s'engager dans un mode de jugement « évaluatif » du niveau de légitimité du repreneur externe (Tost, 2011). En d'autres termes, il y a une volonté active de procéder à la création de ce jugement, tout en sachant

13. Il s'agit d'un événement dans la vie personnelle ou professionnelle de l'individu, souvent indépendant de sa volonté, mais s'imposant à lui (divorce, licenciement, opportunité de reprise, etc.) comme un signal pour passer à l'acte (Deschamps, 2000).

14. Cités par Tost (2011).

article en prépublication

que le poids des dimensions instrumentale, relationnelle et morale peut varier d'un individu à un autre.

Le cédant est un acteur clé de la légitimation anticipée, pour maintenir la légitimité du repreneur externe, avec des attentes variées, complexes et décisives : il est soucieux de la pérennité de son entreprise, du respect de ce qu'il a accompli et de ses conditions de départ en retraite (Bah, 2006 ; Deschamps et Cadieux, 2008). En ce sens, on peut dire qu'il présente une « orientation intrinsèque », marquée par un attachement identitaire élevé et une prégnance des dimensions relationnelle et morale (Tost, 2011). Le cédant se perçoit comme la seule personne à même de juger l'individu qui pourra le remplacer, celui en mesure de correspondre aux caractéristiques spécifiques de son entreprise. Cela signifie qu'il est sensible à l'existence d'une proximité dans la façon dont son remplaçant perçoit le métier et compte valoriser son entreprise par la préservation de certains éléments d'ordre symbolique ou structurel tant au niveau de la culture d'entreprise, du style de management que de certains critères de gestion. Pour le cédant, il n'y a pas d'abus de rôle ou d'influence, la décision lui appartient avec les ressorts affectifs et identitaires sous-jacents à ce choix (Bah, 2009), de peur que la reprise soit à l'origine d'une perte d'identité ou d'une remise en cause personnelle ou professionnelle (Meier et Schier, 2008).

En élargissant le spectre des audiences discrétionnaires, le repreneur externe doit également paraître crédible aux yeux de plusieurs interlocuteurs professionnels, dont les jugements sont *a priori* ancrés dans une « orientation extrinsèque » où les considérations instrumentales dominent (Tost, 2011). Lors du processus de reprise, l'attractivité du profil de repreneur est consolidée par exemple avec les organismes consulaires ou les cabinets de rapprochement pour restreindre le déphasage entre l'offre et la demande. Leur contribution au processus de légitimation peut être significative dans la mesure où ils bénéficient d'une expérience poussée de ces opérations et de liens étroits avec de potentiels cédants en recherche d'un profil particulier. Sur un registre proche, les partenaires financiers (banques, business angels, fonds d'investissement, etc.) participent également à l'émergence de signaux pouvant renseigner sur la solidité d'un repreneur (en termes de compétences, d'intégration professionnelle et de leadership), en étant souvent plus complaisants envers des candidats en adéquation avec leurs cibles. Les conseillers (principalement experts-comptables et avocats d'affaires) ont besoin pour leur part d'être convaincus de la détermination de leurs clients et de leurs qualités objectives au regard du projet de reprise formalisé.

(B) L'influence des audiences au cours de la période de légitimation en usage

Suite au rachat de la cible, le repreneur externe entre dans une phase de légitimation en usage (B), au commencement de laquelle émerge une forme de consensus général ou de reconnaissance collective de sa légitimité, sans pour autant que les jugements individuels des audiences concernées soient tous convergents et définitifs. Cette dynamique paradoxale s'explique tout d'abord par la situation de validité (Weber, 1995) que la période de légitimation anticipée permet d'occasionner, notamment grâce au cautionnement des audiences discrétionnaires.

(3) L'influence des audiences de l'entreprise cible en phase de défense de légitimité

A ce stade, le cautionnement du cédant est particulièrement efficace car son influence continue d'être exercée au moment de la transition, de sorte à soutenir le repreneur

dans la démonstration de son style et de sa compétence de dirigeant. Il garde à l'égard du corps social une aura fondée sur des liens de confiance et une expérience reconnue en mesure de renforcer la légitimité perçue de son remplaçant. Cette dynamique est ensuite favorisée par une présence importante de salariés ou de partenaires établissant leur jugement personnel de façon passive, soit en recherchant des raccourcis cognitifs à l'image des indices de validité, soit en assumant simplement que la légitimité est acquise par conformité aux attentes culturelles (Tost, 2011). Cependant, la situation peut être différente pour les personnes présentant un attachement identitaire plus élevé (mode évaluatif et orientation intrinsèque par exemple), avec des croyances arrêtées sur ce qui établit la légitimité d'un repreneur externe. Elles demandent pour certaines à être évaluées sur la durée pour confirmer ou réviser des jugements initiaux, comme sa capacité de maîtrise de son nouveau rôle de dirigeant ou encore sa prise de conscience des dangers associés aux problématiques organisationnelles, identitaires et culturelles (Rollin, 2017 ; Boussaguet et De Freyman, 2018).

Au-delà des enjeux d'acceptation qui s'y déroulent, la phase de légitimation en usage est surtout une période où les différentes audiences de l'entreprise, à la fois internes et externes, sont susceptibles de réévaluer leur jugement initial sur le degré de légitimité accordée au repreneur externe dès que des « alarmes mentales » se déclenchent (Tost, 2011). En effet, si les acteurs expérimentent un processus d'assimilation poussant plutôt à conforter leur jugement initial, il se peut également que cette légitimité soit remise en question par des chocs, des contradictions ou des élans de réflexivité (Tost, 2001). La rupture prématurée de la cohabitation cédant/repreneur, souvent liée à la perception d'une violation des obligations morales réciproques (De Freyman, 2019), en est une illustration possible. Dans le même ordre d'idée, devant les perspectives de changements plus ou moins majeurs, la réaction des salariés sensibles aux logiques instrumentales peut affecter plus ou moins négativement d'autres jugements individuels (colportage de rumeurs par exemple). Ces instabilités engagent le repreneur dans des mécanismes de défense visant à consolider le périmètre de sa légitimité auprès de l'ensemble des audiences (Ashforth et Gibbs, 1990), particulièrement celles qui permettent de maintenir la performance économique et sociale de l'entreprise. Cela nécessite parfois de favoriser la recherche d'une légitimité « pragmatique », c'est-à-dire centrée sur l'intérêt des audiences les plus immédiates (Suchman, 1995).

De façon générale, le corps social attend du repreneur externe la preuve de qualités et de compétences dans le métier de dirigeant (Boussaguet, 2005). Les clients et les fournisseurs recherchent, pour leur part, la continuation ou l'amélioration des conditions d'échange, avec des considérations relationnelles et morales pour certains partenaires historiques. Cependant, la défense de légitimité passe aussi par l'affirmation et la transmission de ses convictions sur les virages à prendre. En effet, toute reprise implique un renouvellement stratégique et organisationnel (Grazzini et al., 2009), car à travers la nouvelle gestion, un nouveau référentiel de normes, de valeurs et de buts redéfinit l'entreprise. Le nouveau dirigeant est appelé à manœuvrer (Suchman, 1995) pour imprimer un rythme visible à des actions symboliques et/ou stratégiques. Et plus largement encore, pour consolider sa légitimité par l'épreuve des faits car celui-ci avance sous haute surveillance, en raison du jugement que les audiences concernées vont porter régulièrement sur ses propos, ses actes ou ses réalisations. Celui-ci peut difficilement prendre cette question en charge de façon isolée, d'autant que la tension émotionnelle et la pression générale associées à l'opération sont importantes à ce moment précis du processus. Cela nous conduit, en écho aux travaux de Messegheem et Sammut (2010), à apprécier possiblement la contribution de l'accompagnement sur la capacité du repreneur externe à construire efficacement sa légitimité.

2.3. La contribution de l'accompagnement à la légitimation du repreneur externe

La réflexion dédiée à l'accompagnement repreneurial est encore poussive. Les contributions adoptent une perspective globale d'assistance, relative à des besoins réels, variés et évolutifs (Barbot et Deschamps, 2005 ; Cadieux et Brouard (2009) ; Deschamps *et al.*, 2010 ; Grazzini et Boissin, 2013 ; Geindre *et al.*, 2014 ; Cadieux *et al.*, 2020), sans répondre néanmoins à la problématique singulière de la légitimité. Or, dans le prolongement des développements précédents, la légitimation du repreneur externe nécessite *a priori* un soutien spécifique, notamment si celui-ci est éloigné du métier de l'entreprise et/ou qu'il ne dispose pas d'une expérience accomplie de management général (Cullière, 2009 ; De Freyman *et al.*, 2018).

En termes généraux, il est aujourd'hui admis que l'accompagnement constitue une « nébuleuse » de pratiques (Paul, 2002) : conseil, counseling, mentorat, tutorat, coaching, compagnonnage, parrainage, médiation sociale¹⁵. Celles-ci ont en commun de se centrer sur la relation pour autoriser des changements de comportements et d'attitudes, en instaurant des espaces de réflexion au cœur de l'action. Sur les bases du triptyque suggéré par Paul (2004)¹⁶, des récents travaux en matière de reprise d'entreprise portent sur la réévaluation des registres d'accompagnement de nature à enrichir les pratiques orientées vers le guidage (Deschamps *et al.*, 2010 ; Geindre *et al.*, 2014). Ceci renforce le constat que des efforts peuvent être encore portés sur l'accompagnement repreneurial de sorte à valider la reconnaissance collective avec le plus de sérénité et d'efficacité possible, aussi bien au cours de la « légitimation anticipée » (A) que de la période de « légitimation en usage » (B).

(A) L'accompagnement repreneurial au cours de la période de légitimation anticipée

Lorsqu'il s'agit d'établir la légitimité du repreneur externe (1), le recours au *counseling* semble ici prendre sens. Puis, lorsque l'enjeu consiste à maintenir, voire développer sa légitimité au cours du processus de reprise (2), l'accompagnement devient très pratique et s'oriente davantage vers le conseil.

(1) Le *counseling* en phase d'établissement de légitimité

En début de légitimation, cette intervention est en capacité de définir avec empathie un type de soutien à la fois psychologique, éducatif et social, à l'occasion d'une difficulté situationnelle, d'un malaise existentiel ou encore d'une menace d'exclusion par désadaptation (Paul, 2004). Le *counseling* peut ainsi créer des conditions facilitatrices pour assoir de manière souple la prise de décision du repreneur (Geindre *et al.*, 2014) : d'une part, en permettant de faire mûrir ce projet de vie qui est alors envisagé, questionné sous un maximum d'angles possibles, dont celui des répercussions possibles dans les sphères privée et professionnelle (Boussaguet, 2011) ; d'autre part, en permettant d'avouer ses vulnérabilités capacitaires à embrasser une carrière repreneuriale (Cadieux *et al.*, 2014) pour mieux les affronter sous peine de lui être reprochées plus tard par des audiences discrétionnaires. En conséquence, cette présence peut aider à éclairer raisonnablement le repreneur externe sur ses

15. En repreneuriat, les travaux existants ne font pas état du compagnonnage, du parrainage, et de la médiation sociale. Nous les excluons de fait.

16. Paul (2004) s'appuie sur trois registres de techniques et d'attitudes, résumés par trois verbes hérités de la philosophie grecque : conduire (registre de la formation), escorter (registre de la protection) et guider (registre de l'orientation).

qualités, motivations et appétences personnelles, ce que les structures d'aide à la recherche d'entreprises à reprendre valorisent. Ces zones d'incertitudes peuvent aussi être recensées dans un bilan de compétences, puis comblées par des programmes de formation, que ceux-ci soient dédiés spécifiquement à la reprise d'entreprise ou aux compétences jugées nécessaires (Boussaguet, 2012). Le *counseling* semble ainsi renforcer la confiance du repreneur dans la construction de son identité (Geindre *et al.* 2014), participant à cet égard à la « labellisation » du repreneur (Lamarque et Story, 2018 : 43) auprès de ses futurs interlocuteurs (intermédiaires, experts et financeurs).

(2) Le conseil en phase de maintien (ou de développement) de légitimité

Cette pratique fait généralement consensus face à des besoins qui nécessitent une expertise spécifique sans laquelle le rachat n'est pas envisageable. Dans leurs activités, ces spécialistes sont habituellement centrés sur les défis techniques, répondant à une demande exprimée et sélective, avec des missions ponctuelles (de mise en relation, de cadrage de projet, d'évaluation de la cible, de recherche de financement et de négociation). Au premier rang desquels l'expert-comptable et l'avocat d'affaires dont la confidentialité et la neutralité font partie de leur ordre et code d'éthique (Cadieux *et al.*, 2020). Naturellement, ces derniers adoptent une posture influencée par leur intérêt. Ils cristallisent la relation avant tout dans un mode *Business to Business*, pour dépassionner et sécuriser le projet, amputant de fait la dialogique individu/projet (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Même si, comme le suggèrent Bornard et Thevenard-Puthod (2009), les experts ont tout intérêt à faire évoluer les représentations sociales des deux acteurs (cédant/repreneur) afin de les attirer vers un terrain d'entente autorisant le closing.

(B) L'accompagnement repreneurial au cours de la période de légitimation en usage

Quand la légitimité est questionnée à l'usage par les audiences de l'entreprise, on peut davantage attendre un accompagnement centré sur la capacité du repreneur externe à pouvoir manœuvrer plus habilement dans sa nouvelle, et souvent première, fonction de direction. Dans une logique d'apprentissage vicariant, la défense de sa légitimité (3) renvoie au déploiement de deux pratiques communément admises : le tutorat et le mentorat.

(3) Le tutorat et le mentorat en phase de défense de légitimité

À son arrivée dans l'entreprise cible, la richesse de ces deux pratiques réside dans les relations désintéressées, sous forme d'entre-aide entre pairs, en concurrence avec les activités de conseil (ou coaching).

En premier lieu, tel que le suggère Paul (2004), le tutorat, orienté vers l'acquisition des savoir-faire et l'intégration dans le travail, n'est pas porteur d'une dynamique de changement ; il vise plutôt l'adaptation, la conformité aux structures, l'intégration des normes professionnelles. Le plus souvent, cette pratique permet d'assurer une transition en douceur entre le cédant et le repreneur (De Freyman, 2009 ; Thévenard-Puthod *et al.*, 2014)¹⁷, du fait de ses fonctions socialisatrices (Boussaguet, 2005), mais également de renforcer la reconnaissance collective issue du cautionnement déjà accordé au travers du rachat. En qualité de tuteur, le cédant s'engage à transmettre au repreneur externe un maximum de

17. Les conditions de la transition (durée, mission, sortie) sont convenues sur la base du volontariat par les parties au moment des négociations et contractualisées dans le protocole d'achat. Il n'y a pas d'obligation légale à réaliser une telle période suite à l'acquisition de la cible.

article en prépublication

connaissances (métier, « tour de mains », marché, etc.) et à le présenter positivement à l'ensemble de son réseau (Geindre, 2009). La proximité du cédant permet donc au repreneur d'avoir un « allié » qui peut légitimement défendre sa place de nouveau dirigeant aux yeux des audiences mixtes de la cible. Il se peut néanmoins que cette relation d'accompagnement s'établisse difficilement, à en devenir contre-productive, comme dans le cas de deuils compliqués ou pathologiques (Bah, 2009), ou de rivalités de leadership (Boussaguet, 2005). Dans ces situations de choc et de contradiction, les jugements individuels des audiences exposées peuvent évoluer dangereusement et pousser le repreneur externe à s'appuyer sur d'autres leviers, à l'image du potentiel humain existant (Boussaguet et Grima, 2015), composé de salariés possédant un niveau d'expertise et d'autonomie suffisamment satisfaisant pour compenser une perte d'actifs invisibles. La valeur de l'aide de ces hommes-clés repose cependant sur la capacité du nouveau dirigeant à rendre ses décisions (et ses résultats) visibles, compréhensibles et valables à leurs yeux pour qu'ils lui soient fidèles.

En second lieu, le mentorat concerne l'établissement d'une relation d'aide souvent intergénérationnelle entre un novice et une personne expérimentée du monde des affaires, le dernier permettant au premier de se développer en tant que personne (Paul, 2014). Le mentorat est particulièrement adapté aux situations de reprise (St-Jean, 2012 ; St-Jean et Mitrano-Méda, 2013 ; Boumedjaoud et Messeghem, 2020). Choisi pour sa séniorité, ses compétences de généraliste, sa capacité d'écoute et ses talents de maïeuticien, le mentor offre de sages conseils et pistes de réflexion visant à éviter des erreurs coûteuses, voire fatales au nouveau dirigeant. Il intervient sur le plan personnel (rôle psychologique), professionnel (rôle lié à la carrière d'entrepreneur) et sert de modèle inspirant (rôle de modèle) (St-Jean, 2012). Le mentorat est traditionnellement attribué aux pairs de réseaux patronaux ou professionnels¹⁸. Au-delà de l'effet miroir qu'ils apportent, il semble possible que ces mentors soient inadéquats, parfois nuisibles, dans les fonctions que l'on pourrait attendre d'eux. Les réseaux ont donc tout intérêt à sélectionner des profils de mentor et à les former pour aller au-delà de la transmission d'expérience rassurante (St-Jean et Mitrano-Méda, 2013). Cette professionnalisation du mentorat semble garantir la mise en œuvre de stratégies ambitieuses de la part d'un repreneur externe de PME, parmi lesquelles la capacité à reconnaître des opportunités et à développer une vision cohérente post-reprise (Boumedjaoud et Messeghem, 2020).

Cela étant, à l'image des conclusions de Barbot et Deschamps (2005 : 14), « *le problème essentiel se trouve dans le comportement et la capacité du repreneur à solliciter du conseil et à se l'approprier* ».

Conclusion

Compte tenu de son potentiel pour le champ du repreneuriat, notre contribution porte sur la conceptualisation de la légitimité du repreneur externe de PME, étrangement peu investie dans la littérature (Cullière, 2008 ; Ouardi, 2012 ; Mazari, 2018 ; De Freyman *et al.*, 2019). Dans une logique exploratoire et théorique, il s'agissait de répondre à deux interrogations distinctes : i) quelle définition donner à la légitimité du repreneur externe ? ii) de quelle

18. Ces réseaux sont particulièrement efficaces à condition de bien choisir où s'engager et d'y participer activement pour en retirer les avantages.

manière se construit la légitimité du repreneur externe ? vis-à-vis de quelles audiences ? avec possiblement quel accompagnement ?

En réponse à la première question, nous avons choisi d'ancrer notre argumentation dans une approche psychosociologique de la légitimité, de sorte à pouvoir cerner conjointement les ressorts individuels et collectifs de la reconnaissance de celle-ci. Considérant également que le contexte social établit les bases de la reconnaissance de la légitimité d'une entité (Suchman, 1995 ; Tost, 2011), nous avons finalement associé la légitimité du repreneur externe à la reconnaissance collective d'un pouvoir de direction ou de gouvernance, moralement acceptable au regard de ses caractéristiques personnelles et de son adéquation aux requis professionnels et culturels de l'entreprise cible.

Dans le prolongement de cette première avancée théorique, nous avons ensuite cherché à mieux comprendre le processus de construction de la légitimité du repreneur externe au cours du « processus repreneurial » (Deschamps, 2000), en choisissant d'élargir la modélisation proposée par Ouardi (2012), tout en nous inscrivant dans l'approche intégrée de Tost (2011). L'apport théorique de ces développements s'est traduit par la mise à jour d'un processus de légitimation composé d'une phase de « légitimation anticipée » (impliquant des audiences de proximité et des audiences discrétionnaires) et d'une phase de « légitimation en usage » (impliquant les audiences de l'entreprise à la suite du rachat), au cours desquelles le repreneur externe devra nécessairement établir, maintenir (ou développer) puis défendre sa légitimité (en écho aux travaux de Ashforth et Gibbs (1990) et de Suchman (1995)). Enfin, le besoin de soutien du repreneur dans la construction de sa légitimité trouve écho dans les pratiques de *counseling* et de mentorat, au-delà des activités classiques de conseil et de tutorat. Celles-ci permettent d'envisager des manœuvres d'influence en mesure de conforter la reconnaissance (ou de contenir la contestation) de son droit à diriger.

Sur un plan pratique, cette contribution espère alerter les repreneurs externes sur l'importance du processus de légitimation et les amener à le gérer de façon stratégique pour leur offrir des repères utiles à l'appréciation et à l'exercice du métier de dirigeant. Ceux qui aspirent à cette fonction doivent autant que possible ne pas brûler les étapes de leur légitimation auprès des audiences concernées sous peine d'être sanctionnés un jour ou l'autre. Ils doivent très tôt se montrer professionnels envers tous les interlocuteurs dans l'espoir d'asseoir leur légitimité avec le plus d'efficacité et de sérénité possible. Engagés dans une quête de légitimité aux dynamiques multiples, ces derniers sont appelés à relever un challenge visant à déployer des stratégies pour être reconnus par le système familial, professionnel et socio-économique intégré (audiences de proximité, discrétionnaire et de l'entreprise cible). Ces stratégies de légitimation requièrent des aptitudes personnelles, relatives à l'écoute et à la communication, au repérage des relations d'influence, ou encore à l'acceptation sociale (même si les chances de faire l'unanimité sont minces). Elles supposent aussi des compétences plus professionnelles, utiles à la maîtrise de l'organisation qu'ils souhaitent diriger, et à la démonstration de leur capacité à endosser une position de futur dirigeant. Dans cette configuration, il s'agit d'attirer l'attention des repreneurs externes sur la nécessité de s'entourer et de tenir une conduite adaptée qui se dessine justement au rythme de leur introspection personnelle.

Si ce travail fournit des apports de différentes natures, il reste pour autant à ouvrir une réflexion plus approfondie pour trouver des prolongements dans différentes directions. À cette fin, nous appelons à un développement d'études empiriques sur ce concept qui reste

peu étudié, notamment du fait des difficultés liées à son opérationnalisation. En particulier, nous espérons valider la conceptualisation en tenant compte des possibles effets de contingence (incidences de l'origine du repreneur, nature des parties prenantes, santé de l'entreprise, taille de la cible, etc.), de sorte à découvrir une « configuration de légitimité » sous laquelle chaque situation de reprise est susceptible de se présenter. Plus encore, il serait enrichissant de reconstituer les trajectoires individuelles de construction de légitimité, en se fondant sur des études de cas multiples. Nous pourrions mener des observations longitudinales, en nous appuyant sur les récits des repreneurs et recouper les grandes étapes avec certains des interlocuteurs sur plusieurs années. Cela nous permettrait par exemple de mettre en évidence la vitesse à laquelle s'opèrent les changements de trajectoires ou d'étudier plus efficacement les situations où des retournements de jugements individuels ont des conséquences importantes, notamment en phase de légitimation à l'usage. De tels résultats permettraient de dessiner une trajectoire dominante, et de répondre substantiellement à la question de l'échelle temporelle : jusqu'à quand se donne-t-il pour « réussir » ?

De même, il pourrait être bénéfique d'appréhender et de détailler les mécanismes d'évaluation par types d'audiences. De ce point de vue, la typologie des parties prenantes de Mitchell, Agle et Wood (1997) semble en mesure d'offrir une perspective nouvelle en permettant d'identifier les évaluateurs en fonction d'attributs décisifs comme le pouvoir d'influence, la légitimité dans les relations et le caractère urgent des droits revendiqués. En ce sens, si l'on présume que les attentes du cédant pèsent sur la légitimité du repreneur¹⁹, cette catégorisation aiderait à distinguer précisément celles de chacune des audiences concernées, et par conséquent, de développer des stratégies de légitimation mieux ciblées. Enfin, nous pourrions aussi nous attarder sur les représentations collectives, à l'origine du succès ou de l'échec des trajectoires individuelles, de sorte à dégager des caractéristiques communes, des points de convergence entre des trajectoires fructueuses de légitimation et des trajectoires soldées par un échec. Cela permettrait d'ouvrir le champ des connaissances sur le lien singulier qu'entretiennent la légitimité et la capacité à rebondir dans la mesure où « l'échec ne dégrade pas systématiquement la légitimité, la gestion de l'échec pourrait produire des effets tremplin » (Charreire-Petit et Dubocage, 2015, p. 145). Cela revient, finalement, à regarder autrement l'accompagnement repreneurial, non sous l'angle du projet, mais bien du point de vue de l'individu (Delanoë-Gueguen, 2015), en nous intéressant de plus près aux façons de l'aider à valoriser son expérience.

Bibliographie

- ALDRICH H.E., FIORI C.M. (1994), "Fools Rush in The Institutional Context of Industry Creation", *Academy of Management Review*, vol. 19, p. 645-670.
- ASHFORTH B.E., GIBBS B.W. (1990), "The double-edge of organizational legitimation", *Organization Science*, vol. 1, n° 2, p. 177-194.
- BAH T. (2009), « La transition cédant-repreneur : une approche par la théorie du deuil », *Revue française de gestion*, n° 194, p. 123-148.
- BARACH J.A., GANTISKY J., CARSON J.A., 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.

19. L'approche relationnelle cédant/repreneur est une des plus riches, des plus complexes, et des plus nécessaires à comprendre, car elle constitue le cœur du processus de reprise d'une PME (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015).

- BARBOT M.-C., DESCHAMPS B. (2005), « Reprises d'entreprise saine ou en difficultés : l'accompagnement des repreneurs », 4^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation.
- BEAULIEU, S. (2001), *La légitimité organisationnelle : une ressource qui se gère. Une application en contexte professionnelle*. Thèse présentée comme exigence partielle au Doctorat conjoint en administration, 518 p.
- BITEKTINE A. (2011), "Toward a theory of social judgments of organizations : The case of legitimacy, reputation, and status", *Academy of Management Review*, vol. 36, p. 151-179.
- BOUQUET B. (2014), « La complexité de la légitimité », *Vie sociale*, vol. 4, n° 8, p. 13-23.
- BITEKTINE A., HAACK P. (2015), "The "macro" and the "micro" of Legitimacy: toward a multilevel theory of the legitimacy process", *Academy of Management Review*, vol. 40, n° 1, p. 49-75.
- BORNARD F., THÉVENARD-PUThOD C. (2009), « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales », *Revue Internationale PME*, vol. 22, n° 3-4, p. 83-108.
- BOULDING K.E. (1974), "Toward a general social science", in : Singell L.D. (Ed.), *Kenneth Boulding: Collected Papers*, vol. 4, Boulder, Colorado Associated University Press (original work published in 1969), p. 509-523.
- BOUMEDJAOUD D., MESSEGHEM K., (2020), « Stratégie repreneuriale et performance en PME : Rôle du mentorat dans la reprise externe ». *Revue Française de Gestion*, Lavoisier, 2020. hal-02569219.
- BOUSSAGUET S. (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier I.
- BOUSSAGUET S. (2008), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, n° 1, p. 39-61.
- BOUSSAGUET S. (2012), « L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteur ? » *Entreprendre et Innover*, vol. 2, n° 14, p. 20-61 (réédition Collector 2015).
- BOUSSAGUET S., GRIMA F. (2015) « L'intégration d'un repreneur-dirigeant de PME : le rôle socialisateur des subordonnés », *Management International*, vol. 20, n° 1, p. 26-37.
- BOUSSAGUET S., 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 : État des Lieux et Perspectives*, Humanisme et Entreprise, 4, 289, p. 29-57.
- CADIEUX L., BROUARD F. (2009), *La transmission des PME : perspectives et enjeux*, Presses de l'Université du Québec.
- CADIEUX L., DESCHAMPS B. (2011), *Le duo cédant-repreneur, pour une compréhension intégrée de la transmission-reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec, Ouvrage collectif, 268 p.
- CADIEUX L., GRATTON P., ST-JEAN E. (2014), « La carrière repreneuriale : contexte et défis », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 1, p. 35-50.
- CHABERT R. (2005). *Transmission d'entreprise. Optimiser la prise de relais*, Village Mondial.
- CHARREIRE-PETIT S., DUBOCAGE E., (2015), « Et si l'échec renforçait la légitimité ? Le cas singulier du capital-risqueur », *Management International*, Vol. 9, n° 3, p. 129-147.
- CHEN E. S., TYLER T. R. (2001), "Cloaking power: Legitimizing myths and the psychology of the advantaged", In A.Y. Lee-Chai, J. Bargh (Eds.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption*, Philadelphia, PA: Psychology Press, p. 241-261.

article en prépublication

- CRA (2019). *Transmettre ou reprendre une entreprise – 2020*, collection les guides pratiques pour tous, éditeurs Prat.
- CULLIÈRE O. (2008), « Un modèle webérien de la légitimité du repreneur d'entreprise », *2^e journée Georges Doriot*, Paris.
- CULLIÈRE O. (2009), « La légitimité du repreneur d'entreprise : Proposition d'une grille d'analyse », *Actes du colloque Marketing et Management entre Eros et Polemos: Principes de liaison et déliaison en entreprise*, p. 3-24, ISTE, Paris.
- DEEPHOUSE D, SUCHMAN M. (2008), "Legitimacy in organizational institutionalism", In *Handbook of organizational institutionalism*, Greenwood R, Oliver C, Sahlin-Andersson K, Suddaby R (eds). Sage: London, p. 49-77.
- 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., CULLIÈRE O., BOUSSAGUET S. (2019), « Accompagner le repreneur dans la construction de sa légitimité », 11^e congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation, Montpellier.
- DE FREYMAN J. (2019), Le rôle du contrat psychologique dans la compréhension de la cohabitation entre un cédant et un repreneur, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, n° 3/4, p. 159-192.
- DELANOË-GUEGUEN S., (2015), « Accompagner le projet ou le créateur », *Entreprendre & Innover*, vol. 27, n° 4, p. 72-80.
- 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, PATUREL R, (2009). *Reprendre une entreprise : de l'intention à l'intégration*, Dunod, Paris, (3^e édition).
- DESCHAMPS B., FATIEN P., 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 D., GEINDRE S. (2011), « Les risques du processus repreneurial en PME », *Actes du 7^e Congrès de l'Académie de L'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, Paris.
- 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.
- ELSBACH K.D., SUTTON R.I. (1992), "Acquiring –organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories", *Academy of Management Journal*, vol. 35, n° 4, p. 699-738.
- GEINDRE S. (2012), « S'approprier le réseau du cédant après une reprise », *Entreprendre & Innover*, vol. 2, n° 14, p. 40-48.
- GEINDRE S., DESCHAMPS B., FATIEN-DOCHON P. (2014), « L'accompagnant du repreneur : conseil, mentor ou coach ? », *Entreprendre & Innover*, vol. 21-22, n° 2/3, p. 38-46.
- GRAZZINI F., BOISSIN J-P., MALSCH B., (2009), « Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 22, n° 3-4, p. 139-164.
- 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.
- HATZFELD H. (2014), « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques », *Vie sociale*, vol. 8, n° 4, p. 25-36.

- JOHNSON C., DOWD T. J., RIDGEWAY C. L. (2006), "Legitimacy as a social process", *Annual Review of Sociology*, vol. 32, p. 53-78.
- JOST J.T., 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, p. 3-32.
- LAMARQUE T., STORY M. (2008), *Reprendre une entreprise*, Maxima, 238 p.
- LAUFER R. (1996), « Quand diriger c'est légitimer », *Revue Française de Gestion*, n° 111.
- LAUFER R. ET BURLAUD A. (1997), « Légimité », dans P. Joffre et Y. Simon, *Encyclopédie des sciences de gestion*, p. 1754-1772, Economica.
- MAHE DE BOISLANDELLE H., ESTEVE J.E. (2015), *Conduire une transmission en PME*, Edition EMS.
- MAJOR B., SCHMADER T. (2001), "Legitimacy and the construal of social disadvantage", In J. T. Jost et B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology justice and intergroup relations*, Cambridge, UK: Cambridge Univ. Press, p. 176-204.
- MAZARI L. (2018), *Effets de la RSE sur le management de la reprise des PME : une analyse par la légitimité du repreneur externe vis-à-vis de ses salariés*, Thèse de Doctorat, Université de Lyon.
- MCNULTY M.S. (1975), "A Question of Managerial Legitimacy", *Academy of Management Journal*, vol. 18, n° 3, p. 579-588.
- MESSEGHEM K., SAMMUT S. (2010), « Accompagnement du créateur : de l'isolement à la recherche de légitimité », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 9, n° 1, p. 82-107.
- MITCHELL R.K., AGLE B.R., WOOD D.J. (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: defining the Principle of who and what really counts", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, octobre, p. 853-886.
- MOUHLI K, PATUREL R. (2019), « Les mécanismes cognitifs à l'origine de la décision de reprendre du repreneur externe : une approche par le sensemaking », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 18, n° 1, p. 171-201.
- OUARDI R. (2012), *Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion. Brest, Université de Bretagne occidentale.
- PAUL M. (2002), « L'accompagnement : une nébuleuse », *Éducation permanente*, vol. 4, n° 153, p. 43-56.
- PAUL M. (2004), *L'accompagnement : Une posture professionnelle spécifique*, L'Harmattan, Paris.
- PETIT V., BOULOCHER V. (2009), « Equipes dirigeantes : comment développer la légitimité managériale ? », EDHEC Research.
- PETIT V., MARI I. (2009), « La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise », EDHEC Research.
- PETIT V., SAGUY R. (2011), *Dirigeants, à quoi sert d'être légitimes ? Une étude sur la légitimité des équipes dirigeantes et la mobilisation des équipes en France*, EDHEC publications.
- 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.
- POWELL W. W., COLYVAS J. A. (2008), "The microfoundations of institutions", In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *Handbook of organizational institutionalism*, p. 276-298. London: Sage.

article en prépublication

- ROLLIN M. (2017), *Reprise rachat d'entreprise - Comment réussir les 100 premiers jours ?*, Maxima, Création et développement d'entreprise, 197 p.
- SCOTT R.W. (1995), *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- ST-JEAN E. (2012), "Accompagner la transmission/reprise : L'exemple du mentorat à la Fondation de l'entrepreneuriat", *Entreprendre & Innover*, vol. 2, n° 14, p. 67-73.
- ST-JEAN É., MITRANO-MEDA S. (2013), "Former les mentors pour entrepreneurs pour aller au-delà de la transmission d'expérience", *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1, p. 121-140.
- SUDDABY R, BITEKTINE A., HAACK P. (2017), "Legitimacy", *Academy of Management Annals*, vol. 11, n° 1, p. 451-478.
- SUCHMAN M.C. (1995), "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- THEVENARD-PUThOD C., PICARD C., 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.
- TOST L.R. (2011), "An integrative model of legitimacy judgments", *Academy of management review*, vol. 36, n° 4, p. 686-710.
- TORNIKOSKI E., NEWBERT, S. (2007), "Exploring the Determinants of Organisational Emergence: a Legitimacy Perspective", *Journal of Business Venturing*, vol. 22, n° 2, p. 311-335.
- TYLER TR. (1997), "The psychology of legitimacy", *Personality and Social Psychological Review*, vol. 1, n° 4, p. 323-344.
- TYLER R. (2006). "Psychological perspectives on legitimacy and legitimation", *Annual Review of Psychology*, 57, p. 375-400.
- TYLER T. R., BLADER S. L. (2005), "Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings", *Academy of Management Journal*, vol. 48, n° 6, p. 1143-1458.
- WEBER M. (1995), *Economie et société*, Volume 1 et 2, Paris, Pocket.
- 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., ZEITZ G. J. (2002), "Beyond Survival: Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy", *Academy of Management Review*, vol. 27, n° 3, p. 414-431.