

LA LEGITIMATION D'UN SUCCESSEUR A LA TETE D'UNE ENTREPRISE FAMILIALE : UNE ANALYSE DU MODELE DE BARACH ET AL. (1988)

HAMAN Bernard

Institut Universitaire Catholique Saint-Jérôme de Douala (Cameroun)

hab.erman@yahoo.fr

Résumé

A l'occasion d'une succession à la tête d'une entreprise familiale, l'un des problèmes majeurs auxquels le successeur doit faire face a trait à l'exercice de son leadership. Pour une compréhension du processus d'obtention de ce leadership, Barach et *al.* (1988) ont proposé un modèle de légitimation basé sur la conjonction de deux dimensions essentielles. Cependant, l'examen des travaux qui se sont intéressés à la légitimité d'un successeur nous permet de répertorier des éléments jugés importants dans la légitimation de ce dernier, mais qui ne sont pas explicitement pris en compte dans leur modèle. A travers un examen de la place susceptible d'être occupée par ces éléments dans la légitimité d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale, l'objet de cet article est d'analyser théoriquement et à la lumière des travaux existants, le modèle élaboré par Barach et *al.* (1988). Grâce à cette évaluation, cette recherche propose un nouveau modèle de légitimation, ainsi qu'une redéfinition de la légitimité d'un successeur.

Mots clés : Légitimité ; légitimation ; reconnaissance ; acceptabilité ; crédibilité ; succession ; successeur.

Abstract

When taking over from a family business, one of the major problems that a successor must face relates to the exercise of his leadership. To help understand the process of acquiring this leadership, Barach et *al.* (1988) proposed a model of legitimation based on the conjunction of two essential dimensions. However, the examination of the works that have been interested in the legitimacy of a successor allows us to identify the elements considered important in the legitimation of the latter, but which are not explicitly taken into account in their model. Through an examination of the place likely to be occupied by these elements in the legitimacy of a successor to the head of a family business, the object of this article is to analyze theoretically and in the light of existing work, the model elaborated by Barach et *al.* (1988). Thanks to this evaluation, this research proposes a new model of legitimation, as well as a redefining the legitimacy of a successor.

Keywords: Legitimacy; legitimation; recognition; acceptability; credibility; succession; successor

Introduction

Le fonctionnement des entreprises familiales repose parfois sous l'emprise des valeurs personnelles ou familiales de leurs dirigeants. L'affiliation à ces valeurs est davantage prononcée quand il s'agit des dirigeants fondateurs. Cette emprise du dirigeant sur l'entreprise ne facilite pas souvent la transmission de cette dernière aux générations futures.

En effet, au niveau managérial, parler de succession évoque directement la question du changement (dirigeant, leadership, méthodes de travail, culture, voire identité de l'entreprise). Or, Boussaguet et *al.*, (2004) notent que tout changement est dangereux, car il met en question les conditions de jeu de pouvoir, ainsi que ses sources. Ceci soulève donc le problème d'intégration du nouveau dirigeant, qui ne semble pas souvent si aisée dans le cas des relations fortement personnalisées entre les salariés et l'ancien dirigeant (Culliere, 2010).

Dans le cas des entreprises familiales, bien que nécessitant parfois du temps (en moyenne deux et quatre ans selon Fatoum et Fayolle (2008)), c'est lors de cette intégration que se pose la question de la légitimité du successeur. C'est l'étape où le successeur doit être reconnu et accepté comme partie intégrante de l'entreprise afin de devenir un leader légitime. Ainsi, la légitimité se révélerait être autant une exigence qu'une nécessité pour le successeur.

Toutefois, la légitimité étant une valeur individuelle, personnelle et propre à chaque individu, celle dont bénéficie le prédécesseur et qui est difficilement transférable, serait susceptible de disparaître avec son départ. Le successeur en tant que nouvel entrant, devra alors acquérir et justifier la sienne pour pouvoir exercer aisément son leadership.

A ce sujet, Barach et *al.* (1988) ont élaboré un modèle de légitimation d'un successeur. Ce modèle laisse percevoir que le statut de légitimité d'un successeur résulterait d'un processus dont la réussite est fonction de son niveau d'acceptabilité et de crédibilité vis-à-vis des différentes parties prenantes de l'entreprise. Suivant ce modèle, l'acceptabilité se réfère à la conformité du successeur avec la culture de l'entreprise (Sathe, 1985 ; Barach et *al.*, 1988). La crédibilité quant à elle, se rattache à la détention de certaines capacités nécessaires pour livrer des résultats (Barach et *al.*, 1988).

Cependant, plusieurs travaux ayant porté un grand intérêt sur la question de légitimité d'un successeur font ressortir des éléments qui se révèlent assez importants dans la légitimation de ce dernier (Tsapi et Haman, 2017), mais qui ne sont pas pris en compte dans le modèle de Barach et *al.* (1988). Ce constat nous amène à nous poser une question centrale. Quel modèle de légitimation conduirait à une définition plus intégrée de la légitimité d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale ? Autrement, l'acceptabilité d'un successeur se limiterait-elle à sa conformité avec la culture organisationnelle ? Sa crédibilité se limiterait-elle à la détention des compétences ? Quelle importance peut-on accorder à la reconnaissance de son pouvoir et de son statut de successeur dans sa légitimation ?

A travers ces questionnements, l'objectif de ce travail est d'analyser à la lumière des travaux existant, le modèle élaboré par Barach et *al.* (1988) afin de proposer un modèle plus intégré du processus de légitimation d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale. A cet effet, nous jetons un regard au préalable, sur les principales approches de la légitimité d'un dirigeant en général et d'un successeur en particulier (1). Ensuite, nous nous inscrivons dans la quête d'élaboration d'un modèle intégrateur de légitimation d'un successeur à travers une analyse du modèle de Barach et *al.* (1988) (2).

1. La légitimité d'un dirigeant ou d'un successeur : quelle nature ?

En tant que concept, la notion de légitimité n'a pas fait l'objet d'une vision singulière, elle revêt une nature variée. Elle est abordée suivant des courants de recherche variés et selon plusieurs disciplines (Jost et Major, 2001 ; Zelditch, 2001 ; Buisson, 2005). Cette variété de son champ d'analyse pourrait s'expliquer par la divergence des acteurs et des phénomènes pour lesquels elle est convoquée (Culliere, 2003).

Historiquement, Zelditch (2001) situe les fondements de la notion de légitimité autour de trois questions centrales (Petit et Mari, 2009). La première cherche à expliquer les théories de la légitimité. Ici, le débat central est basé sur la quête de la stabilité d'un pouvoir comme premier enjeu de la légitimité (Petit et Mari, 2009). La deuxième s'interroge sur la nature des phénomènes associés à la légitimité en s'intéressant au problème de justice (distributive), d'autorité et d'influence. La troisième met en évidence la manière dont les phénomènes de légitimité sont expliqués à travers la recherche de consensus entre les gouvernants et les gouvernés du fait des conflits naturels susceptibles de naître de leur divergence d'intérêt.

Au-delà de ces trois questions centrales, Zelditch (2001) inscrit certaines contributions, notamment celle de Weber (1971), dans une vision intégrée en prenant en compte à la fois les approches consensuelle et conflictuelle.

En marge des aspects historiques ci-dessus, l'examen des travaux ayant mobilisé la notion de légitimité permet de ressortir deux principaux axes d'analyse à savoir l'axe organisationnel et l'axe individuel.

1.1. La légitimité organisationnelle comme finalité d'une action

La plupart des travaux s'appuyant sur les théories classiques de la légitimité semble s'intéresser à celle des organisations (Pichard-Stamford, 2000). Elle porte davantage sur la finalité de l'action que sur le droit ou la raison (Meier, 2004). Ainsi, la légitimité du dirigeant et celle de l'entreprise se trouvent étroitement liées (Tornikoski et Newbert, 2007 ; Tyler, 2006). Au plan organisationnel, la légitimité est donc définie comme « *une perception ou une présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions* » (Suchman, 1995, p. 574).

Globalement, une organisation sera considérée comme légitime à partir du moment où elle intègre dans ses actions l'intérêt général et qu'elle reste en conformité avec les normes, les valeurs, les attentes et les croyances dominantes du système social dans lequel elle se trouve (Scott, 1995 ; Suchman, 1995 ; Meier, 2004 ; Tornikoski et Newbert, 2007). Une telle conception résulterait d'un jugement social que les parties prenantes portent sur l'organisation (Durat et Bollecker, 2012) et qui lui permettrait au plan stratégique, d'accéder à des ressources nécessaires à sa croissance (Zimmerman et Zeitz, 2002). Pour une meilleure opérationnalité sur la légitimité organisationnelle, Suchman (1995) en distingue trois formes à savoir la légitimité pragmatique (fondée sur la satisfaction des intérêts des diverses parties prenantes impliquées), la légitimité cognitive (reposant sur la transparence des actions, le respect des normes, des rapports contractuels et des structures reconnues par l'environnement extérieur) et la légitimité morale (basée sur des actions éthiques, équitables, morales, socialement acceptées et responsables). Restant dans une logique typologique, Scott (1995) associe aux trois formes précédentes, une légitimité réglementaire basée sur le respect des règles et des lois édictées par des structures formelles ou institutionnelles de contrôle et de réglementation. De même, Tornikoski et Newbert (2007) mettent en évidence la légitimité de conformité (basée sur le niveau de crédibilité accordée par la société aux caractéristiques de l'organisation) et la légitimité stratégique (basée sur le degré d'opérationnalité de

l'organisation dans ses activités orientées vers l'extérieur). Stratégiquement, il est également distingué la légitimité concurrentielle (liée à la compétitivité et à la capacité de survie de l'entreprise) et la légitimité professionnelle (centrée sur la maîtrise d'un métier ou d'une profession) (Zimmerman et Zeitz, 2002 ; Messeghem et Sammut, 2010 ; De Freyman et *al.*, 2019).

Au final, ces différentes conceptions de la légitimité au niveau organisationnel renvoient à la légitimité externe définie par Pichard-Stamford (2002), qui se situe dans le cadre des échanges entre l'organisation et son environnement extérieur.

1.2. La légitimité individuelle, base du leadership

Au niveau individuel, la légitimité est rattachée à l'individu exerçant un pouvoir ou une autorité (Weber, 1971 ; Barach et *al.*, 1988 ; Pichard-Stamford, 2002). Elle relève plus des considérations interpersonnelles que des actions du dirigeant. Accordo et Corcuff (1989) la définissent comme une autorité qui est acceptée (admission au sein d'un groupe et respect des normes en vigueur), reconnue (degrés supérieur pour l'individu, et qu'il a une place, un rôle, une fonction claire, admise par tous) et justifiée (concrétisation des visions en acte clairs). Dans le même sens, Weber (1971) la conçoit comme une capacité qui confère au leader un pouvoir de domination sur les autres. Il distingue ainsi, trois types de légitimité : la légitimité rationnelle-légale, la légitimité traditionnelle et la légitimité charismatique. Pour Buisson (2008), la légitimité évoque le fondement du pouvoir et la justification de l'obéissance qui lui est due.

Dans le cadre des successions en entreprises familiales, Koffi et Lorrain (2005) notent que la notion de légitimité n'est généralement évoquée que de manière générique et passagère. Elle est invoquée dans l'analyse de certains problèmes ayant trait à l'acceptation, à la crédibilité (Barach et *al.*, 1988), à la socialisation (Boussaguet, 2007), ou à l'intégration du successeur (Plante et Grisé, 2005 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Koffi, 2008) à la tête de l'entreprise. La légitimité individuelle est alors traitée comme le droit de diriger, accordé au successeur par les différentes parties prenantes de l'entreprise (Bayad et Barbot, 2002 ; Koffi et Lorrain, 2005). De ce point de vue, French et Raven (1959, p. 159) définissent le pouvoir légitime comme celui qui « *repose sur des valeurs intériorisées...qui définissent qu'une autorité a le droit légitime d'influencer une personne et que cette personne a l'obligation d'accepter cette influence* ». Sous le même angle, Petit et Mari (2009, p. 18) définissent la légitimité managériale comme « *la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes, de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance desdites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise* ».

A travers ces contributions, la légitimité attachée à un individu s'associerait davantage à sa capacité d'influence et d'exercice d'autorité ; la finalité étant d'obtenir obéissance de la part de ceux sur qui s'exerce cette autorité (Weber, 1971 ; Tyler, 1997). Cet axe d'analyse de la légitimité s'inscrit dans la vision purement interne définie par Pichard-Stamford (2002).

Toutefois, au-delà d'une analyse basée sur l'obéissance et la capacité d'exercice d'une autorité, la légitimité individuelle pose aussi un problème de confiance ; la confiance en soi et celle des autres membres de l'organisation (Barach et *al.*, 1988 ; Plante et Grisé, 2005).

En définitive, sans nous étendre sur les deux axes (organisationnel et individuel) d'analyse, nous nous intéressons principalement ici, à la légitimité individuelle du successeur vis-à-vis des salariés (légitimité interne). En marge de cette précision, notre attention reste désormais tournée vers la question de la légitimation du successeur.

2. Vers un modèle intégrateur de légitimation d'un successeur

Nous concevons la légitimation d'un dirigeant comme un processus par lequel ce dernier se donne à justifier au fil du temps, son droit à diriger l'entreprise. Pour Buisson (2005), c'est un processus continu de redéfinition de la légitimité. Par rapport au successeur en entreprise familiale, ce processus a fait l'objet d'un modèle élaboré par Barach et *al.* (1988). Il est donc question ici, de présenter ce modèle (1). A l'issue de cette présentation, la mise en évidence de ses limites nous permet de proposer un modèle intégrateur de légitimation et une redéfinition de la légitimité d'un successeur (2).

2.1. Le modèle de légitimation d'un successeur : l'apport de Barach et *al.* (1988)

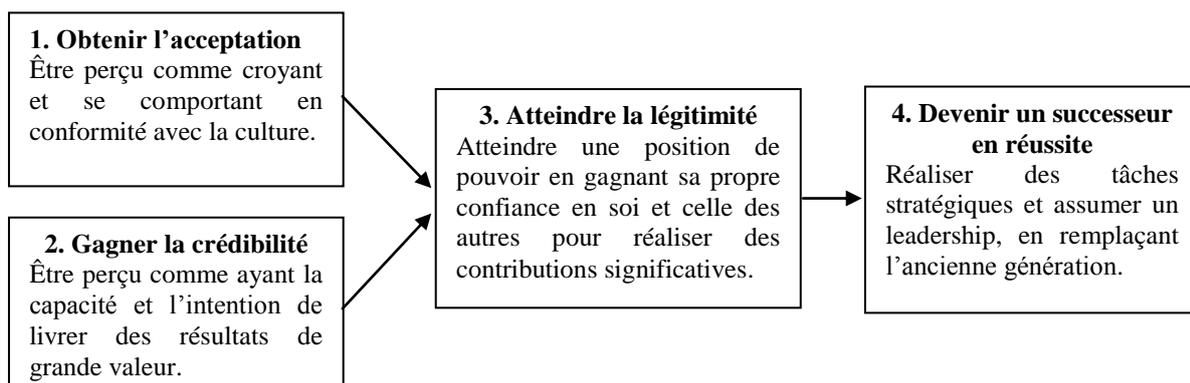
Barach et *al.* (1988) présentent la démarche de légitimation d'un successeur comme une résultante de la conjonction de son acceptabilité et de sa crédibilité.

L'acceptabilité correspond à la croyance ou à la perception que le successeur inscrit ses décisions et ses valeurs dans le respect et la conformité avec la culture de l'entreprise (Sathe, 1985 ; Barach et *al.*, 1988). Elle est supposée conférer au successeur une légitimité de type traditionnel définie par Weber (1971 ; 1995) et qui est centrée sur le respect et l'acquisition des valeurs traditionnelles existantes.

Concernant la crédibilité, elle se rattache à la façon dont un leader gagne la confiance des acteurs avec qui il collabore et comment il s'y prend pour avoir leur implication et leur engagement dans une cause commune (Kouzes et Posner, 1993a). En situation de succession en entreprise familiale, la crédibilité d'un successeur est définie comme la perception que ses compétences techniques conviennent à la fonction de direction qu'il va investir et qu'il détient les habiletés pour livrer les résultats (Barach et *al.*, 1988 ; Culliere, 2003). Au sens large, Koffi et Lorrain (2011) caractérisent la crédibilité par la détention des compétences « à valeur ajoutée », l'exercice d'un leadership gagnant et l'honnêteté. Dans la typologie de Weber (1971 ; 1995), la crédibilité conférerait davantage une légitimité de type charismatique.

Sur la question de légitimation du successeur, le modèle de Barach et *al.* (1988) se présente comme suit :

Figure 1 : La succession dans l'entreprise familiale



Source : Barach et *al.* (1988, p.52).

L'analyse du modèle ci-dessus nous permet de mettre en évidence certaines limites au regard des éléments que la littérature révèle comme importants dans légitimation d'un successeur. Tsapi et Haman (2017) ressortent dans le tableau suivant (Tableau 1), la synthèse des sources de légitimité des dirigeants en général et du successeur.

Tableau 1 : Synthèse des principales sources de légitimité d'un dirigeant/Successeur

Sources de légitimité individuelle d'un dirigeant	Travaux cités dans le cadre général hors transmission d'entreprise	Travaux cités dans la cadre des transmissions/successions d'entreprise
La désignation formelle	(French et Raven, 1959 ; Finkelstein, 1992 ; Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Graziani, 2015)	
La position structurelle	(French et Raven, 1959 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011 ; Graziani, 2015)	(Meier, 2004)
La conformité avec la culture, les valeurs et les normes organisationnelles	(French et Raven, 1959 ; Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Graziani, 2015)	(Sathe, 1985 ; Barach et <i>al.</i> , 1988 ; Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Deschamps, 1998 ; Meier, 2004 ; Plante et Grisé, 2005 ; Koffi, 2008)
L'engagement financier ou la participation au capital	(Finkelstein, 1992 ; Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011 ; Graziani, 2015)	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Bayad et Barbot, 2002)
L'engagement personnel	(Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011 ; Graziani, 2015).	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Mouline, 2000 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Koffi, 2008 ; Fatoum et Fayolle, 2008)
La motivation à atteindre les objectifs	(Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Graziani, 2015)	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Mouline, 2000 ; Bayadet Barbot, 2002 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Picard et Th�venard-Puthod, 2004 ; Koffi & Lorrain, 2005)
Les compétences	(Finkelstein, 1992 ; Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011)	(Sathe, 1985 ; Barach et <i>al.</i> , 1988 ; Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ;Mouline, 2000 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Meier, 2004 ; Picard et Th�venard-Puthod, 2004 ; Plante et Grisé, 2005 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Koffi, 2008)
La formation et les qualifications	(Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Graziani, 2015)	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Plante et Grisé, 2005)
L'expérience interne ou externe	(Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Saguy, 2011)	(Barach et <i>al.</i> , 1988 ; Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; St-Cyr et Inoussa, 2000 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Picard et Th�venard-Puthod, 2004 ; Plante et Grisé, 2005 ; Koffi, 2008)
La réputation	(Finkelstein, 1992 ; Pichard-Stamford, 2000 ; 2002 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011)	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Koffi, 2008)
Les qualités de leadership personnel : (honnêteté, courage, écoute, humilité, équité, justice, confiance)	(Finkelstein, 1992 ; Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Petit et Saguy, 2011 ; Graziani, 2015)	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Deschamps, 1998 ; Mouline, 2000 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Koffi, 2008)
L'�ge	(Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009)	Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Plante et Grisé, 2005)
L'ordre de naissance	(Petit et Mari, 2009)	(Barnes, 1988 ; Chrisman et <i>al.</i> , 1998)
Le sexe	(Petit, 2009 ; Petit et Mari, 2009)	(Salganicoff, 1990 ; Cole, 1997 ; Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Cadieux et <i>al.</i> , 2000 ; St-Cyr et Inoussa, 2000 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Plante et Grisé, 2005 ; Constantinidis et Cornet, 2006 ; Koffi, 2008)

La vision ou les projets	(Petit, 2009 ; Petit et Boulocher, 2009 ; Graziani, 2015)	(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Deschamps, 1998 ; Mouline, 2000 ; Culière, 2003 ; 2008 ; Meier, 2004 ; Picard et Thèvenard-Puthod, 2004 ; Koffi et Lorrain, 2005 ; Koffi, 2008
Le lien familial		(Chrisman et <i>al.</i> , 1998 ; Culière, 2003 ; 2008)
La volonté de succéder		(Mouline, 2000 ; Picard et Thèvenard-Puthod, 2004)

Source : Tsapi et Haman (2017).

Le défaut de prise en compte par le modèle de Barach et *al.* (1988), de certains des éléments ci-dessus nous conduit vers la quête d'un nouveau modèle de légitimation et d'une redéfinition de la légitimité d'un successeur.

2.2. Un modèle de légitimation pour une redéfinition de la légitimité d'un successeur

Comme indiqué précédemment, l'analyse du modèle de Barach et *al.* (1988) fait ressortir quelques limites au regard de l'évolution des travaux ayant porté sur la question de légitimité d'un successeur. Ces limites se situent non seulement au niveau des dimensions acceptabilité et crédibilité de leur modèle, mais également à la négligence du pouvoir formel du successeur.

2.2.1- L'âge et le sexe comme éléments d'acceptabilité du successeur

Dans l'acceptabilité du successeur, la conformité avec la culture organisationnelle reste incontestablement un facteur déterminant de sa légitimité (Plante et Grisé, 2005 ; Culliere, 2010). Elle relèverait de la légitimité morale (Suchman, 1995) et de la légitimité de conformité (Tornikoski et Newbert, 2007 ; Messeghem et Sammut, 2010).

En effet, les valeurs et la culture organisationnelles constitueraient des piliers de la performance des entreprises familiales (Allouche et Amann, 2000). Elles définissent un cadre général et moralement acceptable d'un groupe social et un signe d'appartenance sociale. Par conséquent, en contexte de succession, toute volonté du successeur visant à les modifier ou à les rejeter le conduirait vers une crise de légitimité.

Cependant, au-delà de la conformité avec la culture organisationnelle, plusieurs travaux soulignent l'importance de l'âge et du sexe dans la légitimation du dirigeant ou du successeur (Salganicoff, 1990 ; Cole, 1997 ; Chrisman et *al.*, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Culliere, 2003 ; Plante et Grisé, 2005 ; Koffi, 2008 ; Petit, 2009).

A l'occasion d'une succession, l'âge du successeur reste déterminant dans le gain de sa légitimité. Il serait une source potentielle d'une vertu charismatique (Culliere, 2003) ou d'un leadership personnel (Petit et Saguy, 2011). En contexte africain, Bounou Bazika (2005) précise qu'une personne est généralement valorisée en fonction de son âge. Ce qui lui vaudrait également son honorabilité. Couplé à l'âge, le problème de droit d'ainesse, si cher dans les considérations traditionnelles en matière successorale, reste également important. Ceci amène à porter le choix du successeur sur les descendants premiers-nés (Atangana-Malongue, 2006 ; Timtchueng, 2011) ou globalement, sur les plus âgés, indépendamment de leurs capacités à assurer la relève. Cette perception serait davantage soutenue par certains membres de l'entreprise (surtout de la famille) qui pourraient ne pas admettre ou accepter de dépendre et de vivre sous l'autorité d'un individu plus jeune que soi. Réellement, la considération de l'âge du successeur devient un problème d' go personnel. Gr ce à son âge, un individu peut être respecté et peut recevoir de l'obéissance, car étant considéré en contexte africain en général, comme un a n , voire un père. Etant admis comme un signe d'expérience (Plante et Grisé,

2005) et de sagesse, l'âge du successeur serait donc perçu comme une source d'assurance pour les salariés.

S'agissant du sexe, compte tenu du phénomène de plafond de verre (Morrison et *al.*, 1987), du processus de séparation et de hiérarchisation (Constantinidis et Sarah, 2008 ; Constantinidis, 2010 ; Chabaud et Lebegue, 2013), la mobilité verticale des femmes dans les organisations est souvent limitée. Cette situation se traduirait par une sexualisation des attentes des salariés vis-à-vis de leurs dirigeants (Sarah et Nouchka, 2011). Sous cette considération, la légitimité des femmes est donc remise en cause.

En contexte de succession, si certains auteurs trouvent que les femmes seraient mieux acceptées par le personnel (Brush, 1992) et que le sexe est moins important dans le choix du successeur (Chrisman et *al.*, 1998), sa considération reste poignante en matière de légitimité. En fait, il est relevé que les filles sont rarement considérées comme des successeurs potentiels ou naturels (Dumas, 1998). Elles apparaissent comme des successeurs invisibles (Dumas, 1998 ; Hollander et Bukovitz 1990 ; Cole 1997). Celles qui parviennent à succéder semblent rencontrer des difficultés pour être reconnues comme successeurs acceptables, crédibles et légitimes (Cole, 1997 ; Dumas, 1998 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Constantinidis, 2010 ; Koffi, 2008). En contexte africain, la considération du sexe semble plus accentuée compte tenu d'un ensemble de croyances et de stéréotypes. Par exemple, au Burundi (Kazoviyo et Gahungu, 2011) ou chez les Ewondos au Cameroun (Tsala et *al.*, 1946), la culture exclue systématiquement les filles de la succession. Elles ne sont donc pas faites pour diriger, et surtout pas pour diriger des hommes. De ce fait, de même que la sagesse et le commandement devaient être du ressort des personnes âgées, ils doivent également être des affaires d'hommes. En conséquence, même si par tolérance il peut être permis aux femmes d'avoir du pouvoir et de l'autorité, ce prestige ne devait être réservé qu'aux femmes plus âgées, voire aux vieilles femmes.

En fin de compte, par rapport au modèle de Barach et *al.* (1988), tenant compte de l'importance révélée de l'âge et du sexe du dirigeant, leur intégration dans la légitimation d'un successeur serait fondamentale.

2.2.2- La crédibilité du successeur, au-delà des compétences

Dans le modèle de Barach et *al.* (1988), les compétences confèrent au successeur un pouvoir dit d'expertise et une légitimité (Finkelstein, 1992 ; Petit et Saguy, 2011). Dans le même sens, Koffi (2008) note que pour être crédible, un successeur doit avoir des compétences à valeur ajoutée. Les compétences deviennent donc des fondements primordiaux de la légitimité (Mouline, 2000 ; Plante et Grisé, 2005 ; Culliere, 2010).

Cependant, en plus des compétences qui intègrent plusieurs éléments certes, il est important de tenir compte, dans la crédibilité d'un successeur, d'autres caractéristiques comme sa réputation, sa motivation, son engagement ou encore sa vision.

En effet, la réputation a été considérée comme une variable importante de crédibilité ou globalement de légitimité du dirigeant ou du successeur (Donckels, 1995 ; Deschamps, 1998 ; Koffi, 2008 ; Petit, 2009). Elle constitue une source importante du pouvoir de prestige (Petit, 2009 ; Petit et Saguy, 2011). A ce sujet, Pichard-Stamford (2000) parle de légitimité de réputation.

La motivation et l'engagement du successeur ou du dirigeant constituent également une source importante de leur crédibilité et de leur légitimité (Mouline, 2000 ; Bayad et Barbot, 2002 ; Pichard-Stamford, 2002 ; Fatoum et Fayolle, 2008 ; Petit et Boulocher, 2009). Ils représentent des signes importants d'exemplarité (Petit et Boulocher, 2009) et inspirent la confiance. Pour Culliere (2003), ils permettent de réduire le risque perçu au même titre que

les compétences et la réputation du successeur. Au sujet de l'engagement, il est également pris en compte l'engagement financier comme une source de légitimité, qui donne au dirigeant (Finkelstein, 1992 ; Petit, 2009) ou au successeur (Bayad et Barbot, 2002) le droit de diriger.

S'agissant de la vision, Crenn (2008) la qualifie comme une projection de nature cognitive concernant l'avenir de l'entreprise. Il s'agit d'un futur souhaité ou désiré d'une entreprise. En lien avec la légitimité, Koffi (2008) cite les projets spéciaux, l'inspiration et l'orientation vers l'avenir comme des caractéristiques principales de la crédibilité et du leadership du successeur. Dans ce contexte, au risque d'affronter une crise de légitimité, Meier (2004) souligne qu'une vision pertinente et justifiée constituerait une base importante de légitimité d'un successeur.

Au-delà de ces éléments complémentaires, il est relevé que la crédibilité tient également compte de certains attributs liés à la personnalité du dirigeant tels que l'intégrité, la justice, la rationalité, l'honnêteté, l'humilité, l'humanité, la transparence (Jost et Major, 2001 ; Petit, 2009), la rigueur, le charisme, la bienveillance, etc.

En somme, ces différentes contributions, loin d'être exhaustives, nous amènent à considérer que la crédibilité d'un successeur ne saurait se limiter à ses seules compétences. Il est donc important d'y intégrer d'autres éléments qui présenteraient une importance capitale dans le gain de légitimité d'un successeur.

2.2.3- La reconnaissance du successeur, une dimension négligée

Le problème de la reconnaissance du successeur concerne non seulement la validité de son pouvoir du fait de sa désignation, mais également les exigences liées à son droit en tant que successeur et à son appartenance familiale.

En effet, la position hiérarchique est perçue comme une source de reconnaissance morale et comme une base fondamentale de la légitimité d'un dirigeant (French et Raven, 1959 ; Jost et Major, 2001 ; Petit et Mari, 2009). Ce statut lui confère un pouvoir hiérarchique (Petit et Saguy, 2011) et un pouvoir structurel (French et Raven, 1959) ; le pouvoir structurel étant associé à la légitimité rationnelle-légale définie par Weber (Petit et Mari, 2009).

En contexte de succession, le processus de désignation ou d'accession du successeur à la fonction de dirigeant peut lui valoir une certaine reconnaissance. Or, French et Raven (1959) relèvent que la reconnaissance de la légitimité d'un dirigeant est influencée par des signes formels de reconnaissance antérieure par une autorité reconnue. Dans notre cas, cette autorité peut bien être le fondateur de l'entreprise, le prédécesseur ou les instances de gouvernance de l'entreprise. Pour le cas des instances de gouvernance, Pichard-Stamford (2002) pense que le conseil d'administration influence la légitimité du dirigeant, car il permet en interne de respecter les équilibres familiaux. La désignation du successeur par le prédécesseur ou sa désignation par le conseil de famille ont d'ailleurs, été identifiées comme des caractéristiques importantes de légitimité d'un successeur (Tsapi et Haman, 2017).

En marge de la position, la reconnaissance de la légitimité d'un successeur tient aussi compte d'autres critères déterminants, tels que l'origine ethnique, la religion, le degré de parenté (Clignet, 1995). Ces critères soulignent l'importance de l'identité et de l'appartenance familiale du successeur ; cette dernière ayant été reconnue comme une caractéristique importante de légitimité d'un successeur (Tsapi et Haman, 2017). Tenons compte du caractère familial des recrutements au sein des entreprises familiales, les salariés pourraient être tentés de considérer davantage les valeurs coutumières au détriment de la croissance de l'entreprise. Il s'agirait de faire passer l'honneur familial avant tout. Cette considération est parfois motivée par la vision attribuée à la fonction successorale qui s'analyse comme un mécanisme de remplacement d'un chef de famille (Timtchueng, 2011). Il n'est donc pas question de

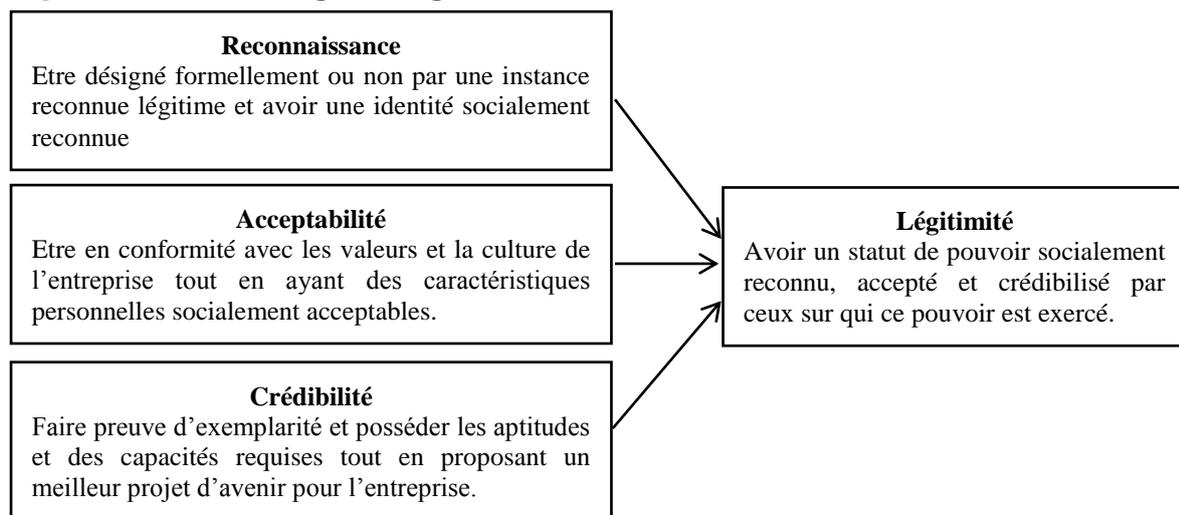
confier l'avenir, l'espoir et la stabilité de toute la famille, voire de toute une communauté, à un individu qui n'a aucun lien avec la famille. Ainsi, la question de l'appartenance familiale poserait alors celle de la reconnaissance et de la validation de l'identité du successeur.

Toutefois, la considération de l'appartenance familiale du successeur peut aussi dépendre des liens qui existent entre les salariés et la propriété de l'entreprise. Pour les salariés membres de la famille, la reconnaissance de l'identité du successeur pourrait être soutenue par l'idée selon laquelle l'entreprise, ainsi que sa gestion, resteront toujours au sein de la famille. Par contre, pour les salariés non membres de la famille, le fait d'être simplement perçu comme un héritier pourrait constituer un frein à la légitimité du successeur (Barach et *al.*, 1988 ; Mouline, 2000).

Globalement, le problème de la légitimité attribuée au successeur du fait de sa désignation ou de son appartenance familiale revient à se demander s'il est l' élu. Si tel est le cas, le successeur bénéficierait d'une légitimité rationnelle-légale ou traditionnelle. Dans le cas contraire, il pourrait être victime d'une crise de légitimité.

En fin de compte, vu l'importance que peut revêtir le pouvoir structurel et l'identité familiale du successeur, nous jugeons utile d'associer à l'acceptabilité et à la crédibilité du modèle de Barach et *al.* (1988), une dimension relative à la reconnaissance du successeur. A cet égard, nous élaborons de manière complémentaire au modèle de Barach et *al.* (1988), le modèle intégré suivant (Figure 2) :

Figure 2 : Modèle intégré de légitimation d'un successeur



A partir de ce modèle et des contributions de Accordo et Corcuff (1989), puis de Petit et Mari (2009), qui insistent sur l'aspect reconnaissance, nous définissons la légitimité interne ici, comme la reconnaissance (formelle ou informelle) et l'acceptation par les salariés, de la validité du pouvoir du successeur eu égard à ses caractéristiques personnelles, à son identité, à sa crédibilité et à ses aptitudes et capacités à répondre à leurs attentes dans le respect des valeurs et des normes socialement partagées.

Conclusion

L'objectif du présent travail était d'analyser à la lumière des travaux existants, le modèle de légitimation d'un successeur élaboré par Barach et *al.* (1988). Après une mise en évidence de certaines limites relevées sur les deux dimensions qui composent la légitimité suivant ce modèle, nous les enrichissons avec de nouveaux éléments en y associant une troisième dimension.

Au niveau de l'acceptabilité, il est important en plus de la conformité du successeur avec la culture de l'entreprise, d'y intégrer ses caractéristiques personnelles, notamment son âge et son sexe, qui ont une grande valeur sociale. Concernant la crédibilité, il est nécessaire d'aller au-delà des compétences globales en y associant d'autres attributs comme la réputation, la motivation, l'engagement (personnel et financier) et la vision du successeur. En complément des dimensions acceptabilité et crédibilité, ce travail prend en compte les aspects liés à la reconnaissance du pouvoir et du statut (son droit) du successeur à la tête de l'entreprise. Considérant ces compléments au modèle de Barach et *al.* (1988), ce travail propose un modèle intégré de légitimation et une définition de la légitimité d'un successeur.

De toute évidence, bien que cette étude apporte des compléments au modèle existant, ceux-ci sont loin d'être exhaustifs. En l'occurrence, dans les éléments complémentaires identifiés, la place de certains traits de personnalité du successeur n'a pas été cernée. Par ailleurs, bien que retenant le caractère continu (Buisson, 2005), progressif et dynamique de la légitimité, le modèle proposé dans ce travail ne met pas en évidence une relation de causalité, d'antériorité ou de dépendance/indépendance entre les trois dimensions relevées, ni entre les éléments qui les composent. Même si Lamarque et Story (2009) pensent que la légitimité ne s'acquiert pas, mais se démontre et que le modèle de Barach et *al.* (1988) laisse entrevoir un ordre dans l'acquisition des dimensions acceptabilité et crédibilité, il nous semble peu évident en l'absence d'une analyse approfondie, d'envisager les relations ci-dessus évoquées. Néanmoins, le moins qu'on puisse dire est qu'en situation de succession, certaines caractéristiques peuvent être appréciées avant, au moment, ou après l'accession du successeur à la tête de l'entreprise. Ces caractéristiques se rapportent spécialement aux éléments de reconnaissance et d'acceptabilité du successeur.

Toutefois, la difficulté d'établir une relation entre les dimensions de la légitimité, ainsi qu'entre les éléments qui les composent, constitue une perspective importante vers la quête d'un modèle universel du processus de légitimation d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale.

Bibliographie :

Accordo A. et Corcuff P. (1989), *La sociologie de Bourdieu-textes choisis et commentés*, le Mascaret, Bordeaux.

Allouche J. et Amann B. (2000), « L'entreprise familiale : un état de l'art », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n° 1, mars, p. 33-79.

Atangana-Malongue T. (2006), « Le principe d'égalité en droit camerounais de la famille », *Revue internationale de droit comparé*, vol. 58, n°3, p. 833-858.

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.

Bayad M. et Barbot M.-C. (2002), « Proposition d'un modèle de succession dans les PME familiales: étude de cas exploratoire de la relation père-fille », *6^{ème} Congrès international francophone sur la PME* - Octobre- HEC – Montréal, 30-31-1^{er} novembre.

Boungou Bazika J.-C. (2005), « Essai de définition et fonctionnalité de l'entreprise familiale dans une perspective africaine », *Revue internationale P.M.E.*, vol.18, n°3-4, p. 11-30.

- Boussaguet S. (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur », *Economies et Sociétés*, vol.41, n°1, p.145-163.
- Boussaguet S., Louart P. et Mantione-Valero G. (2004), « Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise », *Actes du 15^{ème} Congrès de l'AGRH*, Montréal.
- Brush C.G. (1992), « Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions », *Entrepreneurship Theory and Practices*, vol. 16, n°4, p. 5-30.
- Buisson M. L. (2008), « Légitimité et Sciences de Gestion : Etat des Lieux et Perspectives », *Humanisme et Entreprise*, vol 4, n°289, p. 29-57.
- Buisson M.-L. (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol. 3, n°2, Octobre, p.174-196.
- Chabaud D. et Lebegue T. (2013), « Femmes dirigeantes en PME : Bilan et perspectives », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 2, n°7, mai-juin, p. 43-60.
- Chrisman J. J., Chua J.H. et Sharma P. (1998), « Important Attributes of Successors in Family Businesses », *Family Business Review*, vol. 11, n°1; Mars, p. 19-34.
- Clignet R. (1995), « Les entreprises et la question de l'héritage », In : Ellis S. (ed.), Fauré Yves-André (ed.). *Entreprises et entrepreneurs africains*, Paris (FRA), Paris : Karthala, ORSTOM, (Hommes et Sociétés), p. 195-206.
- Cole P. M., (1997), « Women in family business », *Family Business Review*, vol. 10, n°4, p. 353-371.
- Constantinidis C. (2010), « Entreprise familiale et genre : les enjeux de la succession pour les filles », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, n°200, p. 143-159.
- Constantinidis C. et Sarah S. (2008), « La reprise d'entreprise familiale par les filles d'entrepreneur : une lecture en termes de genre », *2^{èmes} Journées George Doriot – Deauville – 15 & 16 mai*, 28 p.
- Crenn M. (2008), « La vision stratégique dans la reprise de pme : étude appliquée à la reprise familiale et non familiale », *2^{ème} Journées Georges Doriot*, 15 et 16 mai, HEC-Paris, 28 p.
- Culliere O. (2003), « Une circonscription de la légitimité du repreneur d'entreprise », *2^{èmes} journées Georges Doriot HEC*, Paris, mai, 21 p.
- Culliere O. (2010), « La légitimation du repreneur d'entreprise : quels principes d'action pour les dispositifs d'accompagnement ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, hal-00534337, version 1 - 9 Nov., 20 p.
- De Freyman J., Culliere O., Boussaguet S. (2019), « Accompagner le repreneur dans la construction de sa légitimité », *11^{ème} Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation*, du 03 - 05 juin, Montpellier-Management, 19 p.
- Deschamps B. (1998), « La gestion des problèmes humains dans les opérations de reprise de PME par le particulier », *4^{ème} Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME)*, Metz, 22-24 octobre.
- Donckels R. (1995), « Taking over a company: an exciting career alternative ... but not for adventurers », *Gestion 2000, Management et Prospective*, n°6, p. 143-160.
- Dumas C. (1998), « Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm », *Family Business Review*, vol. 11, n°3, p. 219-228.

- Durat L. et Bollecker M. (2012), « La légitimité managériale : le cas des directeurs généraux des services », *Revue Politiques et Management Public*, vol. 29, n°2, Avril-Juin, p. 145-165.
- Fattoum S. et Fayolle A. (2008), « L'impact de la relation prédécesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. », *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, Février, p.105-113.
- Finkelstein S. (1992), « Power in top management teams: dimensions, measurement and validation », *Academy of Management Journal*, vol. 35, n°3, p. 505-38.
- French J. R. P. et Raven B., (1959), « The Bases of Social Power », In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, University of Michigan, Institute for Social Research, p.150-167.
- Hollander B. S., et Bukovitz W. R. (1990), « Women, Family Culture, and Family Business », *Family Business Review*, vol. 3, n°2, p. 139-151.
- Jost J.T. et Major B., (2001), « Emerging Perspectives on the Psychology of Legitimacy », In *The psychology of legitimacy, Emerging perspectives on ideology, justice and intergroup relations*, Cambridge University Press, p. 3-32.
- Kazoviyo G. et Gahungu P. (2011), « La problématique de la succession pour la fille au Burundi », *Ligue Burundaise des Droits de l'Homme (ITEKA)-FRIDE*, Mars, 22 p.
- Koffi V. (2008), « Intégration du successeur dans les PME familiales : étude de cas comparative des stratégies des prédécesseurs et des prédécesseuses », *thèse de doctorat, université du Québec à Trois-Rivières*, mai, 505 p.
- Koffi V. et Lorrain J. (2005), « L'intégration du successeur dans l'équipe de gestion des entreprises familiales », *Revue internationale PME*, vol. 18, n°3-4, p. 73-92.
- Koffi V. et Lorrain J., (2011), « Comment des femmes à la tête de PME réussissent-elles leur succession ? », *Revue Gestion*, vol. 36, n°1, 12 p.
- Kouzes J.M. et Posner B.Z. (1993a), *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lamarque T. et Story M. (2008), *Reprendre une entreprise*, Maxima, 238 p
- Meier O. (2004), « Analyse de la réorganisation d'une entreprise après un changement de direction : nature des légitimités en présence et conséquences », *Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 2005- Ressources humaines, janvier-février, p.39-53.
- Morrison A.M., White R.P. et Van Velsor E. (1987), *Breaking the glass ceiling*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Mouline J.P. (2000), « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 3, n°1, p. 197-222.
- Petit V. (2009), « Equipes dirigeantes, une légitimité à reconstruire ? », *EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre*, Conférence 17 juin, 12 p.12.
- Petit V. et Boulocher V. (2009), « Equipes dirigeantes : Comment développer la légitimité managériale ? », *EDHEC Business School, Leadership & Corporate Governance Research Centre*, mai, p. 72.
- Petit V. et Mari I. (2009), « La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise », *EDHEC Business School, Leadership & Corporate Governance Research Centre*, janvier, 40 p.

- Petit V. et Saguy R. (2011), « Les dirigeants légitimes font des collaborateurs mobilisés ! », *EDHEC Leadership & Corporate Governance Research Centre*, septembre, 28 p.
- Pichard-Stamford J.-P. (2000), « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs », *Finance Contrôle Stratégie*-vol. 3, n° 4, décembre, p. 143-178.
- Pichard-Stamford J.-P. (2002), « La légitimité du dirigeant », in Caby J. et G. Hirigoyen (2002), *La gestion des entreprises familiales*, Edition Economica Paris.
- Plante A. et Grisé J. (2005), « L'intégration des successeurs dans les pme familiales québécoises », *document de travail 2005-002*, mars, 12 p.
- Salganicoff M. (1990), « Women in Family Businesses: Challenges and Opportunities », *Family Business Review*, vol. 3, n°3, p. 125-137.
- Sarah S.-M. et Nouchka W. (2011), « Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? », *Revue @GRH*, vol. 1, n°1, p.13-38.
- Sathe V. (1985), *Culture and related corporate realities*, Homewood, III: RD: Irwing Inc.
- Scott W.R. (1995), *Institutions and organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 571-610.
- Timtchueng M. (2011), « Le droit camerounais des successions dépouillé des conceptions civilistes », *Revue Générale de Droit*, vol. 41, n° 2, p. 531-563.
- 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.
- Tsala, T., Sognyemb, M., Awoué, J., Loé, H., & Ngoté, P. (1946), « Contribution à l'étude du problème de la succession héréditaire au Cameroun », *Anthropos*, vol. 41/44, n°1/3, P. 212-218.
- Tsapi, V. et Haman, B. (2017). Les sources de légitimité d'un successeur à la tête d'une entreprise familiale : le point de vue de trois successeurs au Cameroun. *Revue Economie et Gestion des Organisations*, 4 (1), Janvier, p.66-90.
- Tyler R. (2006), « Psychological perspectives on legitimacy and legitimation », *Annual Review of Psychology*, 57, p. 375-400.
- Tyler T. R. (1997), « The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities », *Personality and Social Psychology Review*, vol. 1, n°4, p. 323-345.
- Weber M. (1971, p. 285), *Les catégories de société*, Economie et société, Pocket, Paris.
- Weber M. (1995), *Economie et société*, tomes 1 & 2. Paris: Pocket.
- Zelditch M. (2001), «Theories of legitimacy », In Jost J. T. et Major B. *The psychology of legitimacy, emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations*, Cambridge University Press, p.33-53.
- 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.