



HAL
open science

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

Lyes Mazari

► To cite this version:

Lyes Mazari. 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. Economies et finances. Université de Lyon, 2018. Français. NNT : 2018LYSES053 . tel-02087431

HAL Id: tel-02087431

<https://theses.hal.science/tel-02087431>

Submitted on 2 Apr 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



THESE de DOCTORAT DE L'UNIVERSITE DE LYON
opérée au sein de
(Université Jean Monnet de Saint-Étienne)

Ecole Doctorale n° 492
(École Doctorale Sciences Economiques et de Gestion (ED 486
SEG))

Spécialité / discipline de doctorat : Sciences de Gestion

Soutenue publiquement le 30/11/2018, par :
(Lyes MAZARI)

**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**

Devant le jury composé de :

Mme Berger-Douce Sandrine, Professeure de l'Institut Mines Telecom, Mines de Saint-Etienne/ Co-directrice de thèse

M. Courrent Jean-Marie, Professeur des Universités, Université Montpellier/ Rapporteur

Mme Deschamps Bérangère, Professeure des Universités, Université Grenoble Alpes/ Co-directrice de thèse

Mme Thévenard-Puthod Catherine, Professeure des Universités, Université Savoie-Mont Blanc/ Rapporteur

Mme Séville Martine, Professeur des Universités, Université Lyon2/ Suffragant

M. Pascal Tardy, Gérant des sociétés TYCA Investissements et de SICAM / Suffragant

L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

Je tiens à remercier tous ceux qui, par leur soutien, leurs conseils, ou tout simplement leur présence, ont contribué à l'aboutissement de ce travail doctoral.

Mes plus vifs remerciements vont tout d'abord à mes directrices de thèse, Madame Sandrine Berger-Douce et Madame Bérangère Deschamps. Je tiens à leur témoigner toute ma gratitude pour la confiance qu'elles m'ont accordée et l'aide qu'elles m'ont apportée tout au long de la réalisation ce travail. Leurs disponibilité, bienveillance, conseils et encouragements m'ont permis de mener ce projet à son terme. Je leur en suis profondément reconnaissant.

Je tiens également à remercier Monsieur Jean-Marie Courrent, professeur à l'Université de Montpellier, et Madame Catherine Thévenard-Puthod, professeure à l'Université Savoie-Mont Blanc pour avoir accepté d'être les rapporteurs de ma thèse. Je remercie également Madame Martine Séville, professeure à l'université de Lyon et Monsieur Pascal Tardy qui m'ont fait l'honneur de faire partie de ce jury de thèse.

Mes remerciements vont ensuite à la Région Rhône-Alpes qui a financé durant trois années ce projet et aux praticiens (acteurs de l'accompagnement repreneurial, repreneurs et salariés) pour le temps qu'ils ont bien voulu me consacrer. Leur participation a été déterminante dans la réalisation de ce travail.

J'adresse aussi mes plus sincères remerciements à mes collègues et au personnel de l'Institut Henri Fayol de Mines St-Etienne pour leur accueil chaleureux et leur gentillesse. Une pensée particulière aux doctorants et aux docteurs du troisième étage pour les moments et les expériences partagés. Je remercie aussi les membres du laboratoire Coactis, en particulier les chercheurs de l'axe 3 et tous les doctorants de Lyon.

Un grand merci à mes collègues et au personnel du département de gestion de l'Université du Mans pour leur confiance et leur sympathie.

Pour clore ces remerciements, mes dernières pensées vont aux membres de ma famille, à mes parents, à mes frères et à ma fiancée pour leur amour, leur affection et leur patience. J'exprime toute ma gratitude à ma belle-famille et à mes amis qui m'ont soutenu et encouragé. Un remerciement spécial est adressé à mes amis doctorants et jeunes docteurs à qui je souhaite beaucoup de réussite.

Sommaire

Remerciements.....	3
Sommaire	4
Introduction générale	5
Partie I : La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur personne physique externe.....	17
Chapitre 1. Le management de la reprise : une analyse par la légitimité du repreneur	18
Section 1. La reprise d'entreprise : particularités et enjeux pour le repreneur personne physique externe.....	19
Section 2. Analyse des déterminants de la légitimité d'un repreneur en tant que dirigeant d'entreprise.....	40
Chapitre 2. Fondements théoriques de la RSE et son application au contexte des PME.....	67
Section 1. Les fondements théoriques de la RSE.....	68
Section 2. La RSE en contexte de PME	88
Partie II : Modélisation de la relation entre la RSE et la légitimité du repreneur et de ses facteurs d'influence.....	116
Chapitre 3. Méthodologie de la recherche.....	117
Section 1. Choix épistémologique et stratégie d'accès au réel.....	118
Section 2. Description de notre étude qualitative	127
Section 3. L'opérationnalisation de l'étude quantitative	156
Chapitre 4. L'impact de la démarche RSE du repreneur sur sa légitimité	174
Section 1. La RSE en contexte de reprise d'entreprise	175
Section 2. Le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur	212
Section 3. Discussion des résultats et recommandations managériales	254
Conclusion générale.....	288
Bibliographie.....	301
Table des matières.....	327
Tableaux et figures.....	333
Liste des annexes	340

Introduction générale

Ce travail doctoral s'appuie sur une réalité économique et sociale majeure dont les enjeux portent sur le maintien et le développement des emplois sur le territoire national : il s'agit de la transmission d'entreprise, qui signifie que « *l'entreprise assure sa continuité par la mise en place effective du successeur (dans les cas de transmission familiale) ou du repreneur (dans les autres cas de transmission) de même que par le retrait du prédécesseur (dans les cas de transmission familiale) ou du cédant (dans les autres cas de transmission) de la gouvernance de cette même entreprise* » (Brouard et Cadieux, 2007 : p. 4).

La reprise d'entreprise est au cœur de l'actualité des PME : environ 20 000 entreprises de 1 à 249 salariés sont sur le marché de la transmission chaque année (CRA, 2017). Selon un rapport du Ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, publié en novembre 2015, ce nombre connaîtra une hausse potentielle de l'ordre de plus de 30 %, d'ici 2020. Une analyse plus précise de la structure du marché de la transmission des PME en France fait apparaître que 45% des PME sont vendues en externe à des repreneurs personnes physiques (RPP), 30 % d'entre elles sont cédées en interne (à la famille ou au personnel) et 25 % disparaissent ou n'apparaissent pas sur le marché (CRA, 2017).

Au-delà de représenter la forme de transmission-reprise la plus répandue, la RPP est aussi la plus délicate à mener (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Une étude réalisée en 2013 par la direction générale du Trésor¹ estime que si, en moyenne 40 % d'entreprises déposent le bilan dans les six ans qui suivent l'opération de reprise, ce risque d'échec est plus élevé dans le cas des reprises externes.

Ce constat, combiné avec la nécessité d'une meilleure compréhension des nombreuses difficultés associées à cette opération (Thévenard-Puthod et al, 2014 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015), nous conduit à consacrer cette recherche sur l'étude des conditions de succès des reprises faites par des personnes physiques externes. À ce sujet, Grazzini et al (2009), ainsi que Mahé de Boislandelle et Estève (2015) estiment que les efforts engagés depuis le début des années 2000 par les acteurs publics, les acteurs du tissu associatif ou encore par les professionnels libéraux ont conduit à une meilleure compréhension des aspects techniques de la reprise, à savoir les montages juridiques, fiscaux et financiers. Toutefois, beaucoup reste à faire, car de nombreuses incompréhensions subsistent sur les plans managériaux et humains. En effet, si globalement les enjeux juridiques et fiscaux de l'opération de reprise semblent bien

¹ Les Cahiers de la DG Trésor, N°2013-06, Direction générale du Trésor, Novembre 2013.

identifiés et connaissent une offre d'accompagnement importante, les problématiques humaines et managériales sont, en revanche, souvent négligées, notamment pour la dernière phase du processus repreneurial, dite « le management de la reprise » (Thévenard-Puthod et al, 2014). Pourtant, c'est lors de cette phase que se posent les problèmes les plus complexes pouvant entraîner l'échec total du processus (Aubry et Wolff, 2016). En effet, au moment de son entrée en fonction, le repreneur se retrouve à la tête d'une entreprise façonnée et modelée à l'image de l'ancien dirigeant, il travaille avec des salariés qu'il n'a pas recrutés, pour le compte de clients qu'il n'a pas démarchés (Deschamps, 2000 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Cette prise de fonction apparaît donc comme un exercice périlleux pour le repreneur, qui doit, en même temps qu'il découvre l'entreprise, prendre les commandes de celle-ci (Boussaguet, 2005).

L'arrivée du repreneur représente également une source de perturbations et d'anxiété pour les salariés (D'Andria, 2008), particulièrement en contexte de PME, où ils sont liés à leur ancien dirigeant. Ils connaissent ses qualités, ses défauts, et ensemble ils ont développé l'entreprise (Deschamps et Paturel, 2009). Ce changement à la direction de l'entreprise peut susciter, auprès de ces derniers, des réactions négatives pouvant aller d'une simple démotivation à des comportements de résistance au changement et de rejet du repreneur (Boussaguet, 2005).

En raison des nombreux enjeux humains et managériaux qu'elle soulève, cette étape du processus de reprise a été identifiée par de nombreux chercheurs (Haddadj et d'Andria, 1998 ; Deschamps, 2000, 2003a ; Boussaguet, 2005 ; Rollin, 2006 ; Thévenard-Puthod et al, 2014) comme une phase charnière de la vie de l'entreprise. Elle est déterminante, non seulement pour la réussite de l'opération de reprise, mais également pour le développement futur de la PME acquise. En dépit de cela, nous constatons que les conditions de réussite du transfert de leadership du repreneur au cédant restent insuffisamment explorées dans la littérature (Aubry et Wolff, 2016). Parmi les travaux consacrés à l'étude des facteurs managériaux favorisant la réussite de l'entrée en fonction du repreneur, nous retrouvons ceux de Boussaguet (2005) qui étudie la manière dont se déroule l'entrée du repreneur dans l'entreprise et propose une modélisation du processus de socialisation induit. Saoudi (2010), quant à elle, développe un outil d'aide à la gestion des salariés clés. Enfin, plus récemment, Meiar (2015) s'est penché sur l'étude du Business Model de l'entreprise transmise. Il a comparé la représentation du repreneur avec celle du cédant pour favoriser la réduction du risque de faux pas du repreneur.

Les chercheurs en reprise d'entreprise se sont également intéressés aux conditions d'une conduite efficace du projet de reprise (Grazzini et al, 2009 ; Deschamps et Simon, 2011 ; Bégin

et al, 2011). Dans la littérature académique, ce point est exploré sous différents angles : le management des questions identitaires (Bouchikhi, 2004 ; Riot et al, 2007 ; Milton, 2008) ; la gestion des changements liés à la reprise (Deschamps, 2003 ; Deschamps et Paturel, 2009), la construction d'une réalité collective autour du projet de reprise (Rollins, 2006 ; Mouhli, 2016, 2018) ou encore l'intervention d'accompagnateurs dans la reprise d'entreprise (Deschamps et al, 2010) et la pertinence du tutorat comme dispositif d'accompagnement du repreneur individuel après la reprise (Thévenard-Puthod et al, 2014).

Ce travail doctoral s'inscrit dans la continuité de ces travaux et propose d'étudier les facteurs humains et managériaux susceptibles d'influer sur le déroulement de la phase du « management de la reprise ». Plus particulièrement, nous cherchons à analyser les moyens à disposition du repreneur externe pour asseoir sa légitimité auprès de ses salariés. Le besoin de légitimité peut devenir maximal à ce stade du processus de reprise car celle-ci contribue au désamorçage des tensions, à l'adhésion collective des membres de la PME reprise (De Freyman et al, 2018) et à l'émergence de conditions managériales favorables à l'exercice « efficace » par le repreneur dans son nouveau rôle de dirigeant (Cullière, 2009 ; Boussaguet, 2012).

Pour Boussaguet et Bah (2008), un des facteurs expliquant le taux d'échec le plus élevé des opérations de reprise externes (comparées aux successions familiales) réside dans le déficit de légitimité dont souffre le repreneur externe. En effet, au moment de son entrée en fonction, le repreneur dirige une entreprise qu'il n'a pas créée, et travaille avec des salariés qu'il n'a pas recrutés (Deschamps et Paturel, 2009), ce qui ne lui confère aucune légitimité a priori (Grazzini et al, 2009). Le repreneur doit s'affirmer devant ses salariés, conquérir de nouveaux clients (Deschamps et Paturel, 2009) et établir un nouvel état d'esprit par l'apport de sang neuf et de nouvelles idées (Cadieux et Brouard, 2009).

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est l'un des vecteurs de la légitimité d'un dirigeant (Liu et al, 2010 ; Bolton et al, 2011). Celle-ci est définie par la norme ISO 26000 comme : « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (p. 4).

L'objet original de ce travail doctoral est de s'intéresser à la RSE comme levier de légitimation d'un repreneur externe auprès de ses salariés : les actions en faveur de la RSE pourraient-elles représenter pour le repreneur d'une PME l'occasion d'incarner un nouveau projet d'entreprise et ainsi de légitimer sa place de dirigeant ? On sait, en effet, que le passage vers un modèle d'affaires qui intègre les principes de la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise, est porteur d'opportunités de développement pour la PME (Van Der Yeught, 2014, 2015). Il permet aux entrepreneurs d'imaginer de nouvelles manières d'organiser leurs activités et de créer de nouveaux produits et services (Gupta et Sharma, 2009). Dans une étude menée en 2012, Berger-Douce et Deschamps proposent la RSE comme un levier de légitimité pour le successeur d'une PME, en lui permettant notamment d'incarner un nouveau projet d'entreprise et de se distinguer de la gestion de son prédécesseur. Ce travail doctoral se situe dans la continuité de leur recherche et envisage la RSE comme une source potentielle de légitimité pour le repreneur externe vis-à-vis de ses salariés. Deux constats nous laissent en effet penser que la RSE pourrait participer à la construction de la légitimité du repreneur :

-1) certaines implications de la RSE, comme son potentiel de création de valeur et les opportunités de développement qu'elle offre à la PME (Gupta et Sharma, 2009 ; Berger-Douce, 2015) apparaissent, en même temps, comme des sources importantes de la légitimité du dirigeant auprès de ses salariés (Tyler, 1997 ; Petit, 2013)

-2) un management imprégné des principes de la RSE améliore le climat social au sein de la PME (Murillo et Lozano, 2006), augmente la motivation des salariés (Dupuis et al, 2007), leur fierté d'appartenir à la PME (Berger-Douce, 2014) et leur attachement à celle-ci (Luetkenhorst, 2004). Pour cela la RSE apparaît comme un possible vecteur de légitimité du nouveau dirigeant, le repreneur (Tyler et Lind, 1992 ; Tyler, 1997).

Nous proposons donc une analyse du potentiel de la RSE comme déterminant de la légitimité du repreneur externe auprès de ses salariés. En nous intéressant au cas particulier du repreneur externe, nous contribuons ainsi à la connaissance sur les moyens à disposition du dirigeant pour asseoir sa légitimité. Cette thématique reste peu explorée au niveau académique (Cullière, 2009 ; De Freyman et al, 2018), et cela en dépit de l'importance qu'elle revêt dans la réussite de l'entrée en fonction du repreneur (Boussaguet, 2012).

Cet objet de recherche a conduit à la formulation de la problématique suivante :

La RSE représente-t-elle un vecteur de légitimité pour le repreneur externe d'une PME ?

De cette problématique, nous avons formulé trois questions de recherche :

1) Quelles sont les logiques d'intégration de la RSE par les repreneurs externes ?

Cette première question de recherche identifie, d'une part, les pratiques RSE initiées par les repreneurs, pour ensuite étudier leurs impacts sur la légitimité des repreneurs vis-à-vis de leurs salariés. D'autre part, elle apporte un premier éclairage sur le comportement des repreneurs en matière de RSE, qui à notre connaissance n'a fait l'objet d'aucun travail de recherche. Pourtant, plusieurs chercheurs considèrent l'entrée en fonction du repreneur comme une situation de gestion « spécifique » (Deschamps 2000, 2002, 2003 ; Rollin, 2006 ; Boussaguet 2005, 2007, 2008 ; Thévenard-Puthod et al, 2014 ; Cadieux et al, 2015). L'intérêt d'étudier la RSE en contexte de reprise est accentué par le fait que les enjeux de l'éco-responsabilité se posent avec plus d'acuité pour les repreneurs comparés aux autres dirigeants de PME. En effet, une étude réalisée conjointement par l'AFNOR et l'ACFCI² montre que beaucoup des PME transmises accusent un retard en matière de RSE. Celle-ci identifie l'intention de transmettre l'entreprise comme l'un des principaux freins à l'engagement des cédants de PME dans la RSE.

Dans un contexte marqué par une multitude de pressions invitant les entreprises de toutes tailles à se conformer aux exigences de la RSE (Jenkins, 2009 ; Courrent, 2012), les PME sont de plus en plus nombreuses à emprunter la voie de la RSE (Baromètre Generali CSA RSE, 2011 ; Baromètre RSE des PME, 2013 ; Bon et al. 2013 ; Berger-Douce 2014). Aussi, l'étude du comportement des repreneurs en matière de RSE permettra de constater si ces derniers s'inscrivent dans cette tendance ou s'ils se distinguent des autres dirigeants de PME.

2) Comment la démarche RSE du repreneur est-elle perçue par les salariés ?

L'introduction de la RSE, qui représente une source importante de changement (Fray et Soparnot, 2007 ; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010), soulève de nombreuses questions relatives à sa perception par les salariés : les évolutions relatives à la RSE sont-elles considérées comme des changements supplémentaires qui viennent s'ajouter à ceux déjà introduits par

² Consulté sur le site de l'AFNOR, le 20 juin 2016 « <http://groupe.afnor.org/guide-bonnes-pratiques-languedoc-roussillon/html/plus.html> »

l'arrivée du repreneur et qui accentuent leur anxiété ? Ou, au contraire, sont-elles appréciées par les salariés car induisant une meilleure prise en compte de leurs attentes (Scott et Lane, 2000) et une amélioration de leur bien-être et de leur sécurité au travail (El Abboubi et Cornet, 2012) ?

Comprendre donc comment les salariés perçoivent la démarche RSE du repreneur est déterminant pour cerner l'impact de celle-ci sur sa légitimité.

3) Quel est le lien perçu entre la RSE et la légitimité par le repreneur et les salariés ?

L'objectif de cette troisième question de recherche est de vérifier si les repreneurs et / ou les salariés associent positivement la RSE à la légitimité du repreneur. Pour approcher empiriquement le concept de légitimité, nous nous sommes inspirés d'une approche utilisée par les chercheurs en psychologie de la légitimité (Tyler, 1997; Levi et al, 2009). Celle-ci opérationnalise et évalue la légitimité par le biais des effets que sa reconnaissance induit au niveau du comportement des salariés. Nous cherchons ainsi à étudier le lien perçu par les repreneurs et les salariés entre les différentes pratiques de la RSE et les effets de la légitimité.

Déroulement de la thèse

Ce travail doctoral est composé de deux grandes parties. Dans la première, nous développons le cadre théorique mobilisé. L'objet de notre recherche se situant dans le contexte de la reprise externe de PME, nous présentons les caractéristiques du processus repreneurial pour ce type d'organisation. Un focus est réalisé sur la phase du « management de la reprise », qui correspond à la phase au cours de laquelle le repreneur déroule son projet, introduit des changements, où il est le plus susceptible d'intégrer une démarche RSE (Chapitre 1). Ensuite, nous présentons les travaux sur la RSE, en particulier ceux s'intéressant à sa mise en œuvre en contexte PME (Chapitre 2). Dans la seconde partie, notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques sont détaillés (chapitre 3). Nous terminons cette partie par une présentation et une discussion des résultats de notre étude empirique (chapitre 4).

Nous présentons dans les paragraphes suivants le contenu et la logique de chaque chapitre.

Chapitre 1

Le premier chapitre est consacré à l'étude du processus repreneurial. Les différents enjeux auxquels est confronté le repreneur notamment au moment de son entrée en fonction sont présentés.

La RPP est un chemin de longue haleine qui s'échelonne sur quatre phases, pouvant selon le CRA (2014) durer entre 13 et 20 mois pour un repreneur. Les quatre phases sont la préparation, l'accord, la transition et le management de la reprise (Thévenard-Puthod et Picard, 2006). Chaque phase comporte des défis qu'un repreneur doit surmonter pour aller jusqu'au bout de sa démarche et espérer réussir son projet de reprise. Sans remettre en question l'intérêt des trois premières phases dans la conduite de l'opération de reprise, ce travail s'intéresse à la phase du management de la reprise. Celle-ci correspond à l'entrée en fonction du repreneur. C'est au cours de cette phase que le repreneur entame la mise en œuvre de son projet et opère des changements (Cadieux et Deschamps, 2011). C'est donc au cours de celle-ci qu'il est le plus susceptible d'introduire des pratiques RSE. Cette étape du processus de la reprise est également celle qui a le moins intéressé les acteurs du terrain (Thévenard-Puthod et al, 2014), alors qu'elle est déterminante non seulement dans la réussite de l'opération de reprise de l'entreprise, mais également dans son développement futur (Boussaguet, 2005, 2007 ; Deschamps et Paturel, 2009). Avant d'exposer les conditions d'une entrée en fonction « efficace » pour un repreneur, il convient de souligner sa spécificité en contexte PME. La proximité entre le dirigeant et ses salariés, que permet la taille humaine de la PME (Torrès, 1999), est à l'origine de relations « fortes » et « teintées d'une dimension affective » entre le dirigeant et ses salariés, ce qui amplifie la violence de la rupture et les risques de rejet du repreneur par les salariés (Deschamps, 2003a ; Deschamps et Paturel, 2009). Cela souligne l'importance de s'intéresser aux travaux de recherche traitant des efforts d'adaptation dont doit faire preuve le repreneur pour se faire accepter et être considéré par les salariés comme l'un des leurs (Boussaguet, 2005).

Les PME se caractérisent également par la centralité du rôle du dirigeant : la personnification de la gestion et l'omniprésence du dirigeant (Torrès, 1999) compliquent la tâche du repreneur de prendre la suite de l'ancien dirigeant. Dans ce sens, Deschamps (2009) recommande au repreneur d'opérer une césure par rapport à la gestion précédente pour lui permettre d'asseoir son leadership, tout en maintenant une certaine stabilité de l'entreprise. Ainsi, les travaux de recherche s'intéressant aux conditions d'une conduite efficace des projets du repreneur sont développés (Grazzini et al, 2009 ; Deschamps et Simon, 2011 ; Bégin et al, 2011).

Enfin, pour désamorcer les anxiétés des salariés et réussir sa prise de fonction à la tête de la PME qu'il vient d'acquérir, le repreneur en tant qu'utilisateur d'un système de domination doit légitimer son pouvoir auprès des salariés en place (Cullière, 2009 ; Deschamps et Paturel, 2009). Dans la deuxième section de ce chapitre, nous définissons la légitimité d'un dirigeant,

pour ensuite illustrer les différences qui existent entre la légitimité et l'autorité, les deux dimensions du pouvoir, ceci pour montrer l'intérêt qu'a un repreneur d'opter pour une forme de pouvoir légitime.

Nous terminons ce chapitre par une revue de littérature sur les déterminants de la légitimité d'un repreneur d'une PME. À ce niveau, le potentiel de la RSE comme source de légitimité pour un repreneur est mis en évidence.

Chapitre 2

Nous apportons quelques précisions sémantiques sur le concept de la RSE qui se présente comme un construit social, dont la définition est influencée par des éléments culturels (Allouche et al, 2004). En ce sens, « *les Anglo-Saxons ont tendance à comprendre la RSE comme un engagement volontaire, alors que les Latins l'interprètent plutôt comme une obligation (contraignante)* » (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 : p. 22-23). Ce travail revient sur ces différentes définitions, pour en retenir la plus appropriée à notre contexte. À ces différentes acceptions de la RSE sont associés des contenus différents, tant sur la nature des responsabilités, que sur leurs périmètres : quelle responsabilité et auprès de qui ? Ce travail tentera d'apporter des précisions à ces deux interrogations.

Compte tenu des nombreux changements engendrés par l'entrée en fonction d'un repreneur (D'Andria, 2008), l'intégration par ce dernier de pratiques RSE, elles-mêmes sources de changements (Fray et Soparnot, 2007), peut paraître paradoxale. Afin de comprendre les motivations derrière l'engagement des repreneurs dans la RSE, les théories explicatives de son intégration par les dirigeants d'entreprises sont mobilisées : la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Quairel-Lanoizelée, 2012). L'approche néo-institutionnelle offre une grille de lecture centrée sur les aspects culturels, normatifs et réglementaires derrière l'intégration de la RSE. De son côté, l'approche par les parties prenantes propose une lecture de l'engagement RSE par les jeux de pouvoir qui existent entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Un focus est proposé sur les salariés qui représentent une partie prenante clé dans la réussite du management de la reprise. Ces derniers sont également au centre des changements engendrés par l'introduction de la RSE : tantôt comme destinataires, tantôt comme acteurs dans sa mise en œuvre. Pour cerner les changements induits par la RSE au niveau de la gestion des ressources humaines et les perceptions qu'en ont les salariés, nous mobilisons les travaux articulant la RSE et la GRH (Rupp et al, 2006 ; Beaupré et al, 2008 ; De Roeck et al, 2014).

La deuxième section de ce chapitre aborde la thématique de la RSE en contexte PME, par la mise en évidence des spécificités des PME en matière de RSE. En passant en revue les travaux sur la responsabilité sociétale des PME ou RSPME (Quairel-Lanoizelée, 2012), nous montrons comment les caractéristiques des PME peuvent se présenter dans certains cas comme des moteurs à l'intégration de la RSE, et, dans d'autres cas, comme des freins. Les caractéristiques des PME peuvent également être à l'origine de pratiques et de stratégies RSE « spécifiques ». Ensuite, nous procédons à un recensement des différentes implications stratégiques (innovation, différenciation par rapport à la concurrence etc.) de la RSE, qui peuvent représenter autant d'opportunités pour un repreneur d'asseoir sa légitimité et de développer sa PME.

Nous concluons la partie théorique par la mise en évidence des proximités qui existent entre les pratiques RSE et la légitimité d'un dirigeant.

Cette revue de littérature met en évidence une convergence entre les implications managériales de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un repreneur.

La deuxième partie de ce travail doctoral propose d'étudier empiriquement cette relation auprès de PME de la Région Rhône-Alpes, qui a financé ce projet de recherche.

Chapitre 3

Dans ce chapitre, nous décrivons notre positionnement épistémologique et nos choix méthodologiques. Ainsi, nous revenons d'abord sur les raisons de notre positionnement interprétativiste. Nous expliquons ensuite comment la quasi-absence de littérature académique spécifique à notre recherche a été à l'origine de l'orientation exploratoire de notre recherche. Enfin, nous justifions le choix de l'abduction comme mode de raisonnement et présentons comment ce choix nous a conduits vers un processus de construction de connaissances constitué d'allers-retours permanents entre la théorie et le terrain, tout au long de notre recherche.

L'accès au terrain s'est fait par une combinaison des méthodes qualitative et quantitative. Par l'étude qualitative, nous étudions en profondeur le sens que les repreneurs, leurs salariés et les accompagnateurs attribuent à l'introduction de la RSE en contexte de reprise. Sa flexibilité nous a également permis de faire évoluer et d'adapter notre objet d'étude aux réalités du terrain, ce qui a été nécessaire pour mener à bien notre exploration.

L'étude quantitative vient compléter notre étude qualitative auprès d'un échantillon plus important de repreneurs et ainsi accroître le degré de validité externe des résultats de notre

recherche qualitative. De plus, en l'absence d'études statistiques sur la RSE en contexte de reprise, par l'étude quantitative, nous dressons un état des lieux des actions engagées par les repreneurs en matière de RSE. En d'autres termes, elle donne un ordre de grandeur de la proportion des repreneurs qui s'engagent dans la RSE et recense les pratiques mises en place.

Dans le chapitre 3, nous décrivons également les processus de mise en œuvre des études qualitative et quantitative. Pour la partie qualitative, l'étude de cas multiples a été retenue comme stratégie d'accès « aux situations concrètes en entreprises » (Wacheux, 1996). La collecte des données a été réalisée à l'aide d'entretiens semi-directifs, menés auprès des repreneurs de 9 PME, de 22 salariés et de 9 acteurs de l'accompagnement entrepreneurial. Une fois retranscrits, les entretiens ont fait l'objet d'une analyse thématique avec le logiciel Nvivo 11. Les deux principaux objectifs de notre étude quantitative (la description de la démarche RSE des repreneurs de Rhône-Alpes et l'étude de ses impacts sur leur légitimité vis-à-vis des salariés) nous ont conduit à opter pour une méthode quantitative par questionnaire (Evrard et al, 1997 ; Baumard et al, 1999). À ce niveau, les éléments relatifs à la rédaction et à la diffusion du questionnaire sont explicités. Les données collectées ont fait l'objet de deux types d'analyse : univariée et bivariée (Evrard et al, 1997) à l'aide du logiciel SPSS 20.

Chapitre 4

Dans le chapitre 4, nous présentons et discutons les résultats de notre étude. Nous faisons d'abord état de la place qu'occupe la RSE en contexte de reprise. Pour ce faire, les acteurs de l'accompagnement entrepreneurial ont, d'une part, été étudiés en tant qu'acteurs actifs de l'environnement des PME et d'autre part, en tant qu'observateurs des différentes dynamiques d'intégration de la RSE par les repreneurs. Pour cela, leurs multiples expériences en matière d'accompagnement de repreneurs représentent une importante source d'informations notamment en l'absence de statistiques et d'études sur le sujet. L'intérêt d'étudier la RSE auprès de ces acteurs de réseau est accentué par l'influence qu'ils peuvent avoir sur le comportement RSE des repreneurs (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et al, 2011).

Nous avons ensuite étudié la RSE auprès des repreneurs. D'abord, nous nous sommes intéressés aux déterminants de leur engagement dans cette démarche. Dans ce sens, notre étude montre que les motivations des repreneurs pour la RSE oscillent entre recherche de bénéfices économiques, convictions personnelles et respect de la réglementation. Ensuite, ce travail de description porte sur le type de pratiques RSE que les repreneurs mettent en place. À cet égard,

les résultats de nos études qualitative et quantitative montrent que les repreneurs privilégient les volets social et environnemental par rapport au volet sociétal.

La deuxième section du chapitre 4 est dédiée à l'étude du lien perçu, par les repreneurs et les salariés, entre les pratiques de la RSE et la légitimité du repreneur. Dans un premier temps, nous mettons en évidence le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur. A cet effet, les différents mécanismes par lesquels les trois volets de la RSE (social, sociétal et environnemental) participent à la légitimité du repreneur sont identifiés. Dans un deuxième temps, nous exposons les facteurs contextuels et managériaux susceptibles d'influencer le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur. Quatre facteurs ont été relevés : le secteur d'activité de la PME ; l'ordre d'introduction des trois volets de la RSE ; le sens diffusé par le repreneur autour de sa démarche RSE et la manière dont les changements liés à la RSE ont été introduits par le repreneur.

Enfin, la troisième section vise à présenter la discussion des principaux résultats obtenus dans le cadre de notre recherche, puis à en extraire un certain nombre de recommandations à destination des futurs repreneurs ainsi qu'à leurs accompagnateurs.

Plan de la recherche

Introduction générale de la thèse

**Première partie : La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur
personne physique externe.**

Chapitre 1 :

**Management de la reprise :
une analyse par la légitimité
du repreneur**

Chapitre 2 :

**Fondements théoriques de
la RSE et son application
au contexte des PME**

**Deuxième partie : Modélisation de la relation entre la RSE et la légitimité du
repreneur et de ses facteurs d'influence**

Chapitre 3 :

**Méthodologie de la
recherche.**

Chapitre 4 :

**L'impact de la démarche
RSE du repreneur sur sa
légitimité**

Conclusion générale de la thèse

Partie I. La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur personne physique externe

L'objet de cette partie théorique est de présenter le cheminement qui nous mène de l'étude de l'opération de reprise d'entreprise par une personne physique externe (RPP), en lien avec la RSE, à la formulation de la question de recherche.

Le premier chapitre est consacré à l'étude du processus repreneurial. Les différents enjeux auxquels est confronté le repreneur notamment au moment de son entrée en fonction sont présentés. En passant en revue les travaux consacrés à cette thématique, nous constatons que l'un des écueils les plus importants qui guettent l'arrivée d'un repreneur à la tête d'une PME est d'asseoir sa légitimité auprès des salariés. L'accent est ensuite mis sur les moyens à la disposition d'un repreneur pour légitimer sa place de dirigeant. L'étude des déterminants de la légitimité fait apparaître que l'un des vecteurs de la légitimité émergeant au niveau de la littérature est la RSE.

Le deuxième chapitre clarifie le concept de RSE et présente ses spécificités et avantages dans le contexte des PME. Ce chapitre se conclut par la mise en évidence d'un effet positif de la RSE sur les déterminants de la légitimité d'un dirigeant. À l'issue de ce deuxième chapitre, nous questionnons le même effet positif pour le repreneur d'entreprise. En nous appuyant sur la littérature consacrée aux déterminants de la légitimité, nous expliquons le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur. Nous terminons par la formulation de la question de recherche à laquelle la deuxième partie de cette thèse apportera des éléments de réponse.

Chapitre 1. Le management de la reprise : une analyse par la légitimité du repreneur

La reprise d'entreprise par une personne physique externe (RPP) s'apparente à un processus long et parsemé d'embûches. Elle est décrite comme un « parcours du combattant » (Saoudi, 2010).

La première section met en lumière les nombreuses difficultés humaines et psychologiques du parcours du repreneur. De façon parallèle, nous développons les solutions managériales proposées par les chercheurs en reprise d'entreprise afin de les anticiper et/ou d'en réduire les effets. L'accent est particulièrement mis sur le potentiel de la légitimité du repreneur comme moyen de réussir son entrée en fonction.

Dans **la deuxième section**, nous nous intéressons à la légitimité comme une des formes de pouvoir. Ensuite, nous étudions le processus par lequel s'acquiert cette légitimité par le repreneur ainsi que ses déterminants.

Section 1. La reprise d'entreprise : particularités et enjeux pour le repreneur personne physique externe.

L'acquisition d'une entreprise procure au repreneur le statut officiel de propriétaire-dirigeant (Boussaguet, 2005) avec tous les attributs formels qui en découlent, mais ne lui garantit en aucun cas d'être accepté ou d'être considéré par les salariés de l'entreprise comme un des leurs (Boussaguet, 2009). Ce risque d'incapacité d'intégration du repreneur est exacerbé dans le contexte des RPP en raison du déficit de légitimité (a priori) dont souffre le repreneur personne physique externe au moment de son entrée en fonction. Ceci est notamment dû au fait qu'aucune des parties prenantes ne le connaît (Boussaguet et Bah 2008 ; Cullière, 2009).

Nous définissons dans cette première section la RPP et précisons les différents transferts qu'elle implique. Ensuite, nous nous attachons à mettre en évidence les principaux enjeux auxquels est confronté le repreneur d'une entreprise notamment au moment de son entrée en fonction.

1.1. Reprise d'entreprise : définition et types de transfert

1.1.1. Définition de la reprise d'entreprise

L'opération de reprise d'entreprise par une personne physique externe renvoie aux cas des transmissions d'entreprises à des personnes physiques sans lien préalable avec l'entreprise rachetée. La RPP est définie comme un processus qui « *par une opération de rachat aboutit à la continuation de la vie de la cible, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structure, ressources humaines, financières, techniques, commerciales...)* » (Deschamps, 2000, p. 421).

Deschamps (2003b) s'appuyant sur les travaux de Bruyat (1993) et Verstraete (1999) considère comme entrepreneuriale une RPP dès lors qu'elle est incarnée par un ou plusieurs individus qui impulsent une nouvelle organisation et initient de nouveaux projets susceptibles de créer de la valeur pour-celle-ci et pour ses parties prenantes. Pour justifier ses propos, l'auteure mobilise les travaux de Davidson (1989) traitant des caractéristiques de l'entrepreneur. Elle parvient ainsi à montrer en quoi les caractéristiques de l'entrepreneur semblent correspondre au repreneur-personne physique et par extension à la RPP.

Pendant longtemps la question de l'appartenance de la reprise d'entreprise au champ de l'entrepreneuriat a donné lieu à débats, la question étant de savoir si la reprise d'entreprise constituait ou non un acte entrepreneurial. Depuis quelques années, la reprise d'entreprise semble s'imposer comme une pratique entrepreneuriale à part entière tant pour la communauté scientifique, que professionnelle (Deschamps, 2003b ; Paturel, 2007 ; D'andria, 2008 ;

Deschamps et Cadieux, 2009). La reprise d'entreprise constitue à côté de la création ex nihilo l'une des deux principales voies d'accès à l'entrepreneuriat (Parker et Van Praag, 2010 ; Cadieux et al, 2014 ; Deschamps, 2017).

Cependant, même si la création et la reprise se ressemblent à bien des égards, la reprise présente des particularités « *intrinsèques indéniables liées à la réalité tangible de l'entreprise* » (D'andria, 2008 : p. 66). Celle-ci pose des défis particuliers au repreneur parmi lesquelles les mauvaises relations avec les salariés déjà embauchés par l'ancien propriétaire-dirigeant ou encore les difficultés personnelles d'adaptation à la nouvelle tâche de dirigeant, etc. (Cadieux et Deschamps, 2009). Le « repreneuriat » est une situation entrepreneuriale spécifique dans la mesure où il ne s'agit pas de créer une structure sur mesure correspondant au profil et aux aspirations du créateur, mais de diriger et de développer une structure existante et tout ce qu'elle comprend (salariés, organisation, appareil productif, réseaux de relations, etc.) (Thévenard-Puthod et al, 2014). Hunt et Fund (2012) parlent de reprise entrepreneuriale (Entrepreneurship Through Acquisition) qu'ils définissent comme « *l'acquisition d'une PME existante par un entrepreneur dans le but de la développer au travers de stratégies de transformation qui vont remodeler son rapport au marché*³ » (2012 : p. 31).

À l'aune de ces développements, il apparaît d'un côté, que la reprise d'entreprise est une pratique entrepreneuriale reconnue ; de l'autre, qu'elle présente des particularités qui font d'elle une pratique entrepreneuriale spécifique, notamment du fait que le repreneur démarre avec une entreprise qui lui a été transférée par l'ancien dirigeant. Dans cette optique, il importe de préciser les différents transferts.

1.1.2. La reprise d'entreprise : deux transferts

Le processus de reprise d'entreprise revêt deux dimensions difficilement dissociables : une dimension patrimoniale et une dimension managériale (Hugron, 1991). La première concerne le transfert de la propriété et porte sur le transfert légal de l'entreprise. La seconde concerne le transfert de la direction : il s'agit de préparer et d'intégrer le repreneur dans ses nouvelles fonctions de gestion en même temps que le cédant se retire de son rôle de PDG.

³ Traduction libre de l'auteur de : « we define ETA as the acquisition of an existing small or medium-sized business (i.e. SMEs with annual revenues up to \$50 million) by an entrepreneur for the purpose of expanding and enhancing the business through transformational strategies that fundamentally reshape market processes ».

- Le transfert de la propriété.

Le transfert de propriété constitue un transfert des actifs et/ou des actions de l'entreprise du cédant au repreneur (Cadieux et Brouard, 2009). Il est décrit par Boussaguet (2005) comme une transaction financière avec des incidences fiscales et légales. Le transfert de propriété se concrétise par un changement de l'appartenance de l'entreprise. Cette dernière passe des mains du cédant à celles du repreneur (Cullière, 2010). Il représente le volet pour lequel il existe une grande offre d'accompagnement (APCE, 2012). À ce sujet, Picard et Thévenard-Puthod, (2004) ; Grazzini et al, (2009) ; Mahé de Boislandelle et Estève (2015) estiment que l'essentiel des efforts engagés depuis le début des années 2000 par les acteurs publics (CCI, CMA, Bpifrance..), les acteurs du tissu associatif (CRA, Réseau-Entreprendre, CJD, Initiative France...), ou encore par les professionnels libéraux (les experts comptables, les avocats, les banquiers...), se concentrent sur les aspects techniques de la reprise : les montages juridiques, fiscaux et financiers. Les auteurs déplorent par ailleurs le manque d'intérêt porté à la dimension managériale du processus de reprise. Il s'agit pourtant d'un critère décisif du succès de cette opération.

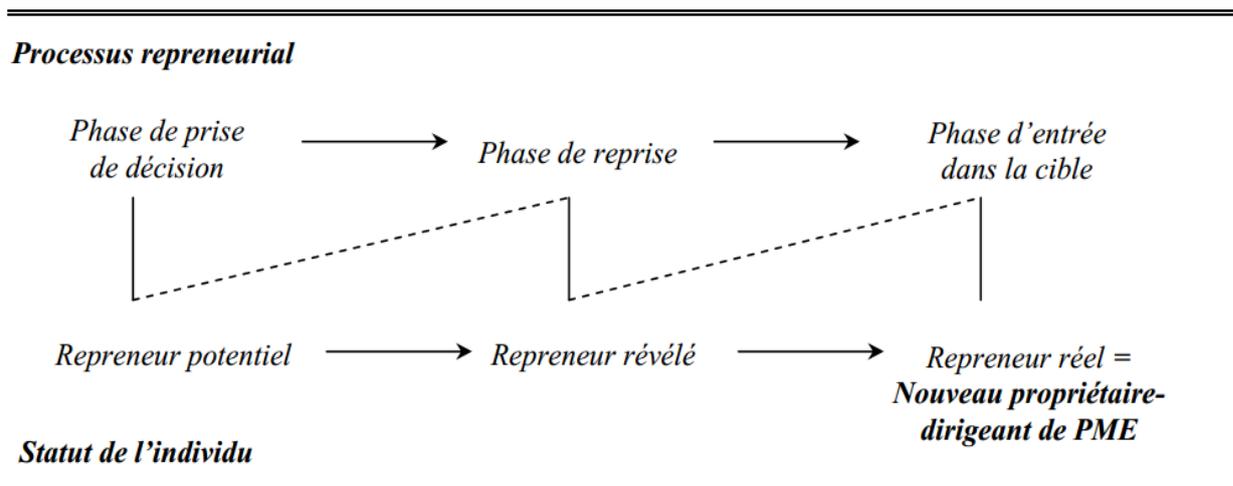
- Le transfert de direction.

Le transfert de direction concerne la passation du pouvoir de direction du cédant vers le repreneur (Cullière, 2010). Dans cette perspective, il s'agit de transmettre au repreneur le savoir-faire du cédant (c'est-à-dire l'expérience maîtrisée), son savoir-être (qui se traduit par une compréhension des autres et de la culture organisationnelle) (Mahé de Boislandelle, 2002 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015) ainsi que l'ensemble des relations qu'il entretient avec son environnement. Ces éléments représentent, selon Geindre (2012), la base des compétences clés de l'entreprise.

La finalité de l'opération de transfert de direction est d'intégrer le repreneur dans ses nouvelles fonctions de gestion tant au niveau opérationnel que stratégique et de le préparer à son nouveau rôle de dirigeant d'entreprise (Cadieux et Brouard, 2009). À cet effet, le transfert de direction revêt une dimension stratégique qui, s'il est mal conduit, peut mettre en péril la survie de l'entreprise (Estève, 1997 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015).

Selon Boussaguet (2005), cette opération se décline en trois principales phases, au cours desquelles, le statut du repreneur passe de celui de repreneur potentiel (au moment de la prise de décision de reprendre) à celui de dirigeant (au moment de son entrée dans la cible) (cf. figure n°1).

Figure n°1 : Statut du repreneur à chaque étape de la démarche entrepreneuriale



Source : Boussaguet (2005 : p. 62).

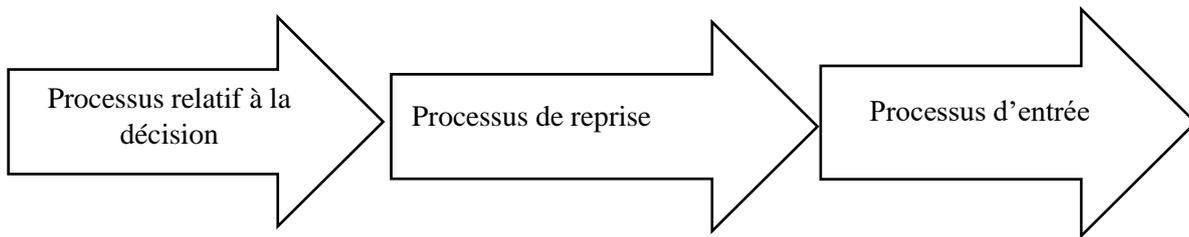
La figure n°1 ci-dessus illustre le fait que la concrétisation finale du processus de transfert de direction est de voir le repreneur devenir officiellement le nouveau dirigeant de l'entreprise et d'en prendre les commandes (Boussaguet, 2005). C'est de ce transfert du pouvoir de direction du cédant vers le repreneur dont il sera question dans le cadre de ce travail doctoral.

La RPP maintenant définie ainsi que les transferts qu'elle implique mis en évidence, intéressons-nous aux différentes étapes qui jalonnent cette opération.

1.2. Le processus entrepreneurial

Deschamps (2000) qualifie de « entrepreneurial » le processus suivi par le repreneur personne physique. L'auteure découpe le processus en trois étapes : celle relative à la décision d'entreprendre du repreneur, le processus de reprise et le processus d'entrée, étape comprenant la transition et le management de la reprise (Deschamps, 2002).

Figure n°2 : La représentation succincte du processus repreneurial



Source : Deschamps (2000 : p. 380).

Après Deschamps (2000), Picard et Thévenard-Puthod (2004) proposent une modélisation du processus repreneurial en quatre étapes :

- **La préparation** est une phase où le repreneur se prépare à l'opération, psychologiquement et matériellement ;
- **L'accord** correspond à la phase technique du processus. Au cours de cette phase, se déroulent les négociations entre le cédant et le repreneur et sont réglées les questions juridiques et fiscales ;
- **La transition** correspond à une étape de passation des compétences, du savoir-faire et des pouvoirs entre le cédant et le repreneur ;
- **Le management de la reprise** prend forme lorsque le cédant quitte définitivement l'entreprise. Le repreneur prend en main la structure et établit un nouveau leadership.

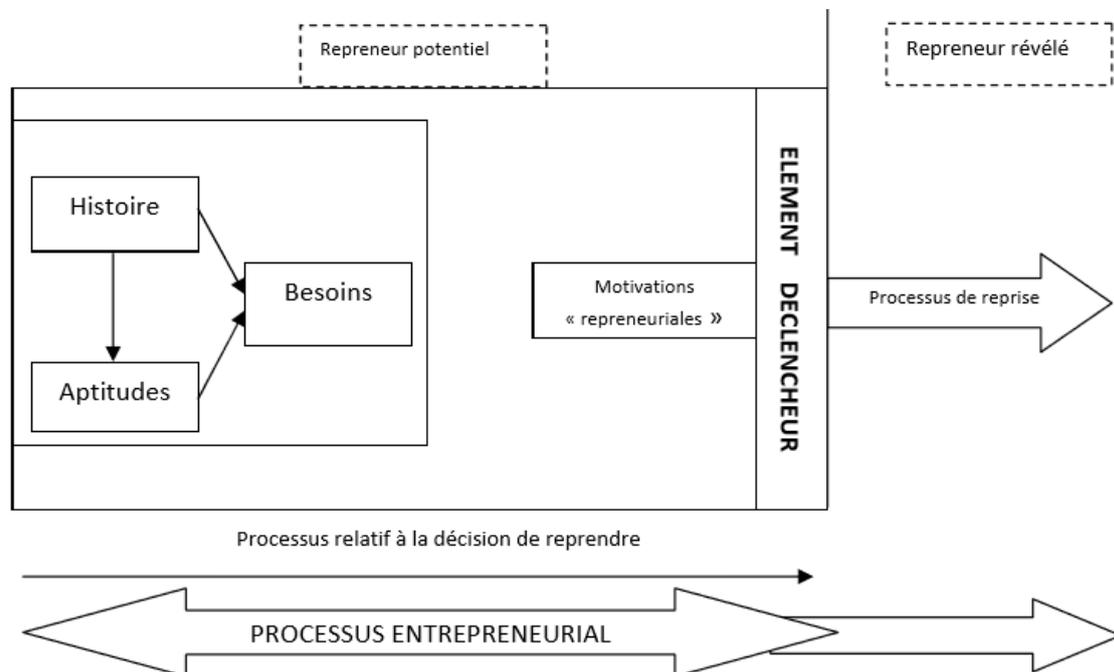
Cette approche s'accorde sur la représentation générale du processus repreneurial avec celle de Deschamps (2000). En réalité, Picard et Thévenard-Puthod (2004) subdivisent la phase du processus d'entrée du modèle de Deschamps (2000) en deux sous-étapes : la transition et le management (Deschamps, 2017).

1.2.1. La décision de reprendre

La première phase du processus repreneurial consiste à expliquer le cheminement entrepreneurial conduisant l'individu vers la décision de reprendre. Deschamps (2000) propose une modélisation de ce processus (cf. Figure n°3) faisant intervenir des éléments propres à l'individu (son histoire, ses aptitudes et ses besoins) et des éléments liés à l'environnement dans lequel il évolue (origine de l'idée et élément déclencheur). Le choix d'un individu pour une

carrière entrepreneuriale se concrétise à partir d'un événement qui va provoquer la quête d'une entreprise cible avec une volonté réelle de faire aboutir le projet (Deschamps, 2002). L'auteure qualifie cet événement « d'élément déclencheur ». Il peut s'agir d'un événement relevant de la sphère personnelle (divorce, âge, action d'un proche, etc.) ou professionnelle (licenciement, mise en place d'une cellule de reclassement par son employeur, etc.) ou l'émergence d'une opportunité (une entreprise en vente).

Figure n°3 : La logique globale du processus conduisant à la décision de reprendre



Deschamps (2000 : p. 287).

Parker et Van Praag (2012) et Block et al (2013) ont approfondi les raisons qui incitent les individus à amorcer la carrière entrepreneuriale par le biais d'une reprise, plutôt que d'une création. Ces auteurs enrichissent la compréhension des déterminants de ce choix en apportant des éléments liés aux caractéristiques individuelles de l'entrepreneur : son expérience, ses ressources financières et ses motivations entrepreneuriales.

Au regard des caractéristiques individuelles, Block et al (2013) montrent que les individus avec une forte aversion au risque et / ou un faible niveau de créativité privilégient la reprise à la création ex nihilo. En revanche, un niveau de formation élevé est associé à la création, confirmant ainsi les résultats de l'enquête de Parker et Van Praag (2012) à laquelle ont répondu

709 entrepreneurs danois. Le fait d'être issue d'une famille en affaires incite l'individu à amorcer une carrière entrepreneuriale par le biais de la reprise plutôt que de la création (Parker et Van Praag, 2012). Cela serait selon, Cadieux et al (2014), dû à la présence d'un intérêt pour la transmission/reprise familiale. Concernant les critères liés à l'expérience professionnelle de l'individu et sa capacité à accéder à un capital financier, Parker et Van Praag (2010) stipulent qu'une grande expérience de gestion a un impact positif sur le choix de la carrière entrepreneuriale par le biais d'une reprise. De la même manière, un individu qui a plus facilement accès à un capital financier consécutif privilégiera la reprise à la création. Enfin, le choix de reprendre plutôt que créer une entreprise résulte également des motivations de l'individu. Ainsi comparées aux créateurs, les principales motivations des repreneurs sont la préservation des emplois et la création de valeur (Ucbasaran et al. (2003).

1.2.2. L'étape de la reprise

L'individu convaincu du bien-fondé de la reprise comme choix de carrière entre dans la deuxième phase du processus repreneurial. Celle-ci se décline en quatre sous-étapes distinctes : (1) la définition précise du projet, (2) la détection de la cible, (3) l'étude de la cible, (4) la négociation (Barbot et Deschamps, 2005). La concrétisation de toutes ces étapes aboutit à la signature de l'acte de vente.

(1) La définition du projet de reprise

Cette démarche consiste pour le repreneur à affiner et à formaliser son projet de reprise. Pour ce faire, le repreneur doit procéder à une analyse comportant deux phases (Deschamps et Paturel, 2009) :

- faire le bilan de ses ressources (temps disponible pour la recherche, ressources financières mobilisables, bilan de ses propres compétences...) ;
- établir ses critères concernant l'entreprise recherchée : localisation, secteur d'activité, effectif, chiffres d'affaires, etc.

Tout l'enjeu pour le repreneur est alors de définir un projet de reprise qui concilie d'un côté ses aspirations et, de l'autre, ses compétences, sa personnalité, ses motivations et ses objectifs (Deschamps, 2000).

(2) La détection de la cible

Le candidat repreneur va ensuite chercher une entreprise cible adéquate (Deschamps et Geindre, 2009). Pour cela, d'après Deschamps et Paturel (2009), elle doit être cohérente avec les aspirations du repreneur, ses compétences (savoir-faire technique et de management) et ses ressources (capacités financières, logistiques et technologiques, et son réseau relationnel pertinent). Durst et Gueldenberg (2010) se sont penchés sur l'étude des caractéristiques de l'entreprise, qui la rendent attractive aux yeux des potentiels repreneurs. Ils montrent que cinq actifs intangibles d'une PME ont une influence sur la décision d'achat du repreneur : les employés clés, la rétention d'informations, la marque, les partenaires et, dans une moindre mesure, la culture d'entreprise.

Pour trouver une entreprise, le candidat repreneur a devant lui deux marchés à prospecter : le marché « visible » et le marché « caché » (CRA, 2014). Le premier regroupe les entreprises dont on sait qu'elles sont à vendre. Il est matérialisé par des petites annonces disponibles sur des plateformes publiques accessibles à tous gratuitement ou quasi-gratuitement (utilisées à la fois par des personnes physiques, des sociétés en quête de croissance, des intermédiaires, etc.). Il concerne 30 % du marché de la transmission et la concurrence y est rude⁴ entre les candidats repreneurs. Le marché caché concerne les entreprises pour lesquelles les dirigeants ne se sont pas dévoilés comme étant vendeurs. Il correspond à 70 % des entreprises qui arrivent sur le marché de la transmission, et la concurrence sur ce marché est moins forte comparée au marché visible.

Le repreneur dispose de deux grands modes opératoires pour aborder ces deux marchés. Dans le mode intermédié (1), le repreneur fait appel à des professionnels de la transmission : cabinets privés spécialisés dans les transactions, institutions (chambres de commerce principalement), associations mettant en relation repreneurs et cédants comme le CRA, par exemple. Dans l'approche directe (2), le repreneur passe par ses réseaux personnels : anciens des écoles, relations amicales, bouche à oreille. Il peut également compléter sa recherche via les bourses de données d'entreprise (CRA, 2014).

⁴ Informations recueillies sur le site la CCI de l'île de la France : <https://www.afecreation.fr/cid150945/reprise-d-entreprise-entrez-dans-le-marche-cache.html?&pid=328>. Consulté le 21/02/2018.

(3) L'étude de la cible

Une fois l'entreprise adéquate repérée, le repreneur doit, dans un deuxième temps, procéder à une analyse approfondie de celle-ci. Cette démarche s'appuie sur une multitude de diagnostics⁵ couvrant plusieurs aspects de l'entreprise : financier, juridique, humain, de qualité, de l'activité, etc.

La réalisation de ces différents diagnostics permet au repreneur de dégager les points forts et les points faibles de l'entreprise. Ceci est de nature à l'éclairer dans sa décision de reprendre ou pas cette entreprise. La phase d'étude présente également l'avantage pour le repreneur de développer son argumentaire pour les premières négociations avec le vendeur. Ceci est particulièrement utile lorsque les résultats des diagnostics le confortent dans sa décision de reprendre.

(4) La négociation

Une fois la cible validée, le repreneur entre dans une phase de négociation avec le vendeur. Dans le cas où les deux protagonistes trouvent un terrain d'entente, le processus aboutit à la signature d'un protocole d'accord. Ce dernier porte sur plusieurs éléments. Selon Deschamps et Paturel (2009), en voici les principaux :

- Les modalités du déroulement de la période de la transition : l'objectif est de se mettre d'accord sur la durée de l'accompagnement du repreneur par le cédant, le statut du cédant, son rôle et éventuellement son niveau de sa rémunération ;
- La détermination du prix de vente de l'entreprise : cette étape est délicate dans la mesure où, les motivations des acteurs pèsent parfois plus lourd que les critères objectifs d'évaluation (Picard et Thévenard-Puthod, 2004) ;
- La clause de garantie, définie par Deschamps et Paturel (2009) comme « *un acte juridique par lequel une partie (le garant) garantie à une autre (le bénéficiaire) l'exactitude des données financières qui ont été communiquées pour servir à évaluer les actions à acquérir. De la sorte le cédant prend l'engagement d'indemniser le bénéficiaire du préjudice qu'il subirait, du fait d'une diminution de la valeur des actions acquises, que l'inexactitude soit volontaire ou non, du moment qu'elle trouve sa source dans des faits antérieurs à l'opération* » (p. 157). À l'issue

⁵ APCE : <https://www.afecreation.fr/pid621/3-diagnostiquer-et-evaluer.html&pagination=1> . Consulté le 23/02/2018.

de cette étape, les parties prenantes signent le protocole d'accord qui concrétise véritablement la transmission de l'entreprise⁶.

1.2.3. L'étape de la transition

La troisième phase du processus de transmission-reprise est celle de la transition. Elle est marquée par l'entrée du repreneur dans l'entreprise qu'il vient d'acquérir. Au cours de cette étape, le nouveau dirigeant cherche à comprendre le fonctionnement de l'entreprise, à s'imprégner de sa culture et à définir son nouveau rôle (Cadieux et Brouard, 2009). Parallèlement, le cédant se retire progressivement de la direction de l'entreprise tout en assurant (en règle générale) l'accompagnement du repreneur dans ses premiers pas de dirigeant d'entreprise (Deschamps et Cadieux, 2011). Cette phase peut représenter une expérience douloureuse pour le cédant, qui va devoir se séparer d'un objet (l'entreprise), représentant un élément central dans la construction de son identité personnelle et sociale (Pailot, 1999). De ce fait, la transmission de l'entreprise peut parfois correspondre pour le cédant à un dénouement d'une histoire de vie, à la perte d'un petit « bout de soi », requérant un véritable travail de deuil (Pailot, 1998 ; Bah, 2006), qui lui permettra d'accepter cette réalité et de surmonter la douleur qu'elle engendre (Bah, 2009).

À ce niveau du processus, les principaux facteurs de succès résident dans la qualité des relations existantes entre le cédant, le repreneur (Boussaguet, 2005), les salariés de l'entreprise (Saoudi, 2012) et les partenaires extérieurs (Thévenard-Puthod et Picard, 2006). Parmi toutes ces relations, celles entre le repreneur et le cédant sont particulièrement décisives pour le management ultérieur. Si elles sont tendues, les salariés vont le remarquer et seront troublés (Deschamps et Paturel, 2009). Si, au contraire, elles sont bonnes, cela assure tout d'abord une certaine stabilité de l'entreprise reprise et permet un transfert efficace des savoirs, savoir-faire et savoir être du cédant, ainsi que l'ensemble des relations qu'il entretient avec son environnement (Geindre, 2012). En outre, des relations de qualité entre le repreneur et le cédant sont à l'origine d'un cercle vertueux de coopération entre les deux protagonistes conduisant le cédant à introduire le repreneur auprès des partenaires de l'entreprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2006).

⁶ CESSION-ENTREPRISE.COM : <http://www.cession-entreprise.com/conseils/le-protocole-d-accord-14.html> .

Consulté le 23/02/2018.

Concernant la durée optimale de cette phase, la littérature académique recommande six mois (Deschamps et Paturel, 2009) au cours desquels le repreneur passe par trois étapes avant d'effectivement endosser son nouveau rôle de dirigeant d'entreprise (De Freyman, 2009) :

- la période d'observation où le repreneur apprend et sécurise son investissement ;
- la période de bascule durant laquelle le repreneur entre dans un cycle d'affirmation et commence à agir en conséquence ;
- la période d'émancipation : le repreneur se sent à présent capable d'assumer seul le management de l'entreprise et commence à ressentir une véritable gêne à cohabiter avec le cédant. Cela se traduit dans les faits par le retrait du cédant.

1.2.4. La phase du management de la reprise

La dernière phase du processus de transmission-reprise, celle de la nouvelle direction, prend forme lorsque le cédant quitte définitivement l'entreprise (Deschamps et Cadieux, 2008). Elle se caractérise par l'entrée en fonction du repreneur. C'est au cours de cette phase que le repreneur entame la mise en œuvre de son projet et procède éventuellement à des changements (Cadieux et Deschamps, 2011). À cet effet, elle est assimilée par les chercheurs à un nouveau départ pour l'entreprise, certains parlent même de « re-création » (Saoudi, 2010).

Cette prise de fonction apparaît comme un exercice périlleux pour le repreneur qui va, en même temps qu'il découvre l'entreprise, prendre ses commandes (Boussaguet, 2005) et définir une nouvelle stratégie pour celle-ci (Grazzini et al, 2009). Elle représente également une source d'anxiété pour les salariés. Ces derniers sont perturbés par le départ de leur ancien dirigeant et l'arrivée du repreneur au sujet duquel ils ne savent que peu de choses (D'Andria, 2008) ; ce qui peut engendrer des réactions défensives auprès des salariés et se traduire par le rejet du repreneur et du projet qu'il incarne (Boussaguet, 2005 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2006).

De ce fait, cette étape du processus de reprise apparaît pour de nombreux chercheurs (Haddadj et d'Andria, 1998 ; Deschamps, 2000, 2003a ; Rollin, 2006 ; Boussaguet, 2005, 2007, 2008 ; Thévenard-Puthod et al, 2014 ; Meiar 2015 ; Aubry et Wolff, 2016 ; Mouhli, 2016, 2018) comme une phase charnière de la vie de l'entreprise. Elle est déterminante, non seulement, pour la réussite de l'opération de reprise, mais également pour le développement futur de la PME acquise.

C'est pourquoi nous consacrons ce travail doctoral à l'étude de la phase du management de la reprise et, plus particulièrement, aux conditions managériales facilitant l'entrée en fonction du repreneur.

1.3. Les enjeux du management de la reprise pour un repreneur

Cette étape de la vie de l'entreprise est particulièrement délicate pour le repreneur d'une petite entreprise qui est appelé à prendre la place de l'ancien propriétaire-dirigeant, souvent le fondateur de l'entreprise (Torrès, 1999). En effet, la PME se caractérise par un mode de gestion fortement incarné en la personne du propriétaire-dirigeant (Torrès, 2000). Ceci fait de lui son centre de gravité et le rend difficilement remplaçable (Torrès, 2015).

Lors de sa prise des commandes de la PME, la première difficulté à laquelle est confronté le repreneur, est celle de composer avec des salariés recrutés par l'ancien dirigeant, souvent sélectionnés parce qu'ils adhéraient à ses valeurs (Heneman et al, 2000), ne partageant pas nécessairement la vision du repreneur et les changements qu'il souhaite insuffler à l'entreprise (Saoudi, 2010). Dans ce contexte, les salariés sont liés à leur ancien dirigeant. *« On reconnaît généralement aux patrons de PME d'être proches de leurs salariés du fait qu'ils partagent les mêmes lieux et conditions de travail que leurs salariés »* (Torrès, 1999 : p. 25). Ils connaissent ses qualités, ses défauts, et ensemble ils ont développé l'entreprise (Deschamps et Paturel, 2009). Ce changement de direction suscite, d'abord pour eux certaines peurs professionnelles : *« Ils entrent dans une période de flou quant à leur maintien dans l'entreprise et quant à la concordance de leurs compétences avec d'éventuels remaniements fonctionnels ou managériaux »* (Cullière, 2009 : p.13). Les salariés s'interrogent également sur les compétences du repreneur et la manière dont sera gérée l'entreprise dans le futur (Bastie et al, 2010). Face à ce changement à la direction de l'entreprise, les salariés peuvent exprimer un sentiment de rejet envers le nouveau dirigeant (Deschamps, 2003a ; Boussaguet, 2005 ; Thévenard-Puthod et Picard, 2006). Ici, l'enjeu pour le repreneur est double. Il s'agit d'un côté, de réduire les réactions négatives des salariés en tenant compte de leurs attentes et de l'identité passée de l'entreprise dans la définition de son projet de reprise (Bouchikhi, 2004 ; Riot et al, 2007) ; et de l'autre, de se faire accepter par les salariés (Boussaguet, 2007).

Le repreneur a également besoin de s'affirmer devant le personnel, de se faire connaître auprès des fournisseurs, de conquérir de nouveaux clients et de développer son entreprise (Deschamps, 2003a ; Bégin et al, 2011). En somme, il a besoin de se sentir maître de sa gestion et de légitimer sa place de nouveau propriétaire-dirigeant (Lamarque et Story, 2008). En effet, le repreneur ne

devient pas simplement un nouveau membre, il reprend une entreprise dans sa totalité et y entre en endossant la responsabilité et le risque qui en découlent (D'Andria, 2008). De ce fait, le repreneur doit, en plus de réussir son intégration en tant que nouveau membre de l'entreprise, légitimer sa place de dirigeant et le pouvoir qui y est associé (Cullière, 2009). C'est cette légitimité qui garantit au repreneur les conditions managériales nécessaires à l'exercice efficace de sa nouvelle fonction (Grazzini et al, 2009) et lui permet d'obtenir l'adhésion des salariés à son projet (Boussaguet, 2008).

Nous pouvons synthétiser les différents enjeux managériaux auxquels est confronté le repreneur en trois principaux groupes : 1) réussir l'intégration au sein de l'entreprise qu'il vient de reprendre ; 2) définir un nouveau projet d'entreprise respectant l'équilibre entre deux logiques : une logique de démarcation pour s'affirmer auprès des salariés et une logique d'adaptation pour atténuer le risque d'apparition de comportements de résistance au changement ; 3) asseoir sa légitimité en tant que nouveau dirigeant.

1.3.1. Les enjeux liés à l'intégration du repreneur

Boussaguet (2005, 2008, 2009, 2011, 2016) a fait de l'étude de l'intégration du repreneur l'un de ses principaux thèmes de recherche. Elle a, en l'occurrence, décrit et modélisé le processus de socialisation repreneuriale, identifié les acteurs qu'il met en jeu et les conditions favorisant son déroulement. Elle définit le processus de socialisation repreneuriale comme : « *un processus par lequel le repreneur parvient à faire la « transition » pour assumer son rôle de leader et se faire accepter en tant que tel par les salariés en place* » (Boussaguet, 2005, p.146). Ce processus s'articule autour de trois étapes : **(1) La socialisation anticipée** débute avant même l'entrée physique du repreneur dans les murs de l'entreprise. Elle concerne la période qui s'échelonne entre les premières négociations entre le cédant et le repreneur et le jour de la présentation du repreneur aux salariés de l'entreprise. Elle est destinée à préparer le repreneur à son nouveau rôle en lui communiquant, le plus d'informations possible sur l'entreprise et sur les hommes et femmes qui la composent. Étant le principal voire l'unique interlocuteur du repreneur, le cédant joue un rôle crucial dans la réussite de cette phase dans la mesure où il détient le pouvoir de transmettre (ou pas) au repreneur les informations utiles pour préparer son arrivée dans l'entreprise. **(2) Lors de la socialisation active** le repreneur est en contact avec « son » entreprise. À ce stade, il commence à exercer sa nouvelle fonction et à découvrir le fonctionnement de son entreprise. Il lui faut mieux connaître l'entreprise et obtenir des informations sur son fonctionnement et ses rouages. La réussite de cette phase est conditionnée par la volonté des salariés, mais surtout du cédant de coopérer avec le nouveau dirigeant. C'est

lui qui assure le transfert des pouvoirs et du savoir-faire vers son remplaçant (Geindre, 2009 ; De Freyman, 2009). (3) La dernière étape de socialisation, l'**intégration** retient notre attention car elle intervient au cours de la phase du management de la reprise, étape du processus entrepreneurial à laquelle on s'intéresse dans le cadre de ce travail. L'intégration (ou l'état d'intégration) met en jeu principalement deux groupes d'acteurs : les salariés clés et le repreneur lui-même.

- L'intégration du repreneur grâce aux salariés clés

Les salariés en place peuvent faciliter l'intégration du repreneur notamment ceux qui composent le « noyau dur humain », c'est-à-dire l'ensemble des salariés « *rattachés par un lien contractuel durable à une organisation, possédant une relation forte et fondamentale avec l'entreprise ou le cédant et dont le départ causerait un préjudice important* » (Saoudi, 2010 : p.116). Ils connaissent l'entreprise depuis plus longtemps que le repreneur, détiennent des savoir-faire clés et les informations dont le repreneur a généralement besoin lors de son entrée organisationnelle (Saoudi, 2010). Ces salariés « clés » peuvent faciliter la socialisation entrepreneuriale en aidant le nouveau dirigeant à parfaire sa connaissance de l'entreprise et de son métier (Boussaguet, 2005). Ceux qui occupent des « postes clés » sont susceptibles de lui suggérer d'éventuelles modifications à apporter, d'endosser le rôle de confidents (soutien émotionnel) et/ou de « relais » (soutien technique). En outre, parce qu'ils sont très engagés dans la vie de l'entreprise et y occupent une place centrale, les membres du noyau dur seront les premiers à adhérer ou, au contraire, à se montrer réticents à l'égard du projet du repreneur (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). À ce titre, ils représentent des acteurs déterminants dans l'intégration et la socialisation du repreneur, surtout qu'ils jouissent d'une capacité d'influence et d'un effet d'entraînement importants sur les autres salariés de l'entreprise (Mahé de Boislandelle et Estève, 2015).

- L'intégration par le repreneur lui-même

Le repreneur peut jouer un rôle déterminant dans sa propre socialisation. Pour y parvenir, il doit prendre un certain nombre de mesures pour contrebalancer les craintes des salariés provoquées par son arrivée (Deschamps, 2003a). Pour rassurer les salariés et leur permettre de se projeter plus facilement dans le projet du repreneur (Deschamps, 2003a), il doit faire preuve de transparence concernant ses intentions et diffuser des informations exactes sur son projet de reprise (Boussaguet et al, 2004 ; Mouhli, 2018). Pour surmonter les obstacles d'acceptation et obtenir l'adhésion des salariés, le repreneur doit également faire preuve d'humilité, donner

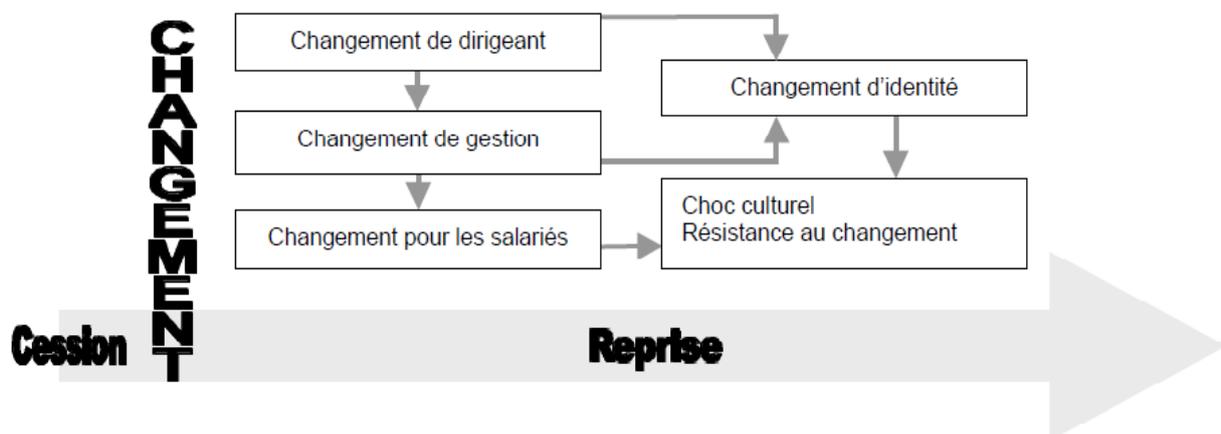
l'impression d'une continuité de l'organisation et écouter les salariés (Boussaguet, 2008). Enfin, pour retenir et fidéliser les salariés notamment ceux qui composent le noyau dur humain, Saoudi (2010) recommande au repreneur de les impliquer dans le déploiement de son projet de reprise et de mettre en place une politique de rémunération associant davantage les salariés aux résultats de l'entreprise.

À l'issue du processus de socialisation, le repreneur peut amorcer la mise en œuvre de son projet de reprise (Boussaguet, 2005).

1.3.2. Les enjeux liés à la définition d'un nouveau projet d'entreprise par le repreneur

L'entrée du repreneur dans la PME entraîne inévitablement des changements dans son fonctionnement (Donckels, 1995 ; Deschamps et Paturel, 2009). En effet, ne se contentant pas de suivre la politique de l'ancien dirigeant, le repreneur va insuffler des changements dans la PME et lui donner de nouvelles orientations stratégiques (Fiegener et al, 1994 ; Haddadj et d'Andria, 1998 ; Deschamps et Paturel, 2009). La personnalité du repreneur, son système de valeurs, son expérience et ses motivations sont autant d'éléments qui impactent la formation de la nouvelle stratégie de la PME « reprise » (Grazzini et al (2009). Dans ce sens, l'arrivée d'un nouveau dirigeant est susceptible de façonner d'autres modes de fonctionnement, de nouvelles attitudes et comportements ainsi que des valeurs et croyances différentes (Deschamps, 2003a ; Rollin, 2006). Tout ceci pourrait à terme conduire à un changement dans l'identité de l'organisation, tel qu'illustré par la figure n°4.

Figure n°4 : La dynamique du changement dans une opération de reprise par un particulier



Source : Deschamps (2003a : p.55).

La probabilité que ce changement dans l'identité de l'entreprise survienne est plus importante dans les PME (Boussaguet, 2005). Ce constat peut être expliqué par le contexte particulier de prise de décision qui caractérise ces petites structures, où la gestion est centralisée autour d'un propriétaire-dirigeant, dont les valeurs, le profil psychologique, les buts et les aspirations déterminent le fonctionnement (Plane et Torrès, 2003). On peut alors facilement imaginer que l'arrivée d'un nouveau propriétaire-dirigeant avec des origines, motivations, ambitions, expérience professionnelle préalable, naturellement différents de ceux du précédent dirigeant (Deschamps, 2000) entraîne des changements importants au niveau des valeurs, de la stratégie et du système de gestion de l'entreprise acquise. Or, ces changements peuvent susciter auprès des salariés des réactions négatives pouvant aller d'une simple démotivation à des comportements de résistance au changement et de rejet du repreneur (Boussaguet, 2005). Le risque pour le nouveau dirigeant est que certains salariés décident de quitter l'entreprise (Thévenard-Puthod et Picard, 2006), notamment les membres du noyau dur humain. Leur départ entraînerait en effet une perte d'expertise rare, d'un relationnel à forte valeur ajoutée (carnet d'adresses). Il mettrait en difficulté le repreneur dans l'exercice de sa nouvelle fonction (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Boussaguet, 2011 ; Saoudi, 2012).

Afin d'atténuer le risque d'apparition de réactions défensives chez les salariés, les chercheurs en reprise d'entreprise sont unanimes (Deschamps, 2003a ; Chabert, 2005 ; Boussaguet, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009, Saoudi, 2010) sur l'idée que le repreneur doit s'appuyer sur le tissu organisationnel existant pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement. Un projet de reprise en totale rupture avec l'ancien contexte organisationnel verrait sa probabilité d'être rejeté par les salariés s'accroître (Perret et Ramanantsoa, 1996). Pour éviter de se retrouver dans ce cas de figure, le repreneur doit s'imprégner du fonctionnement de l'entreprise, de sa culture, avant d'insuffler les changements qu'il souhaite lui apporter (Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Pour y parvenir, le repreneur doit, autant que faire se peut, identifier les éléments clés du système identitaire de l'entreprise notamment en apprenant des autres membres (cédant et salariés) (Boussaguet, 2005, 2008). Cela le met face à un dilemme, celui de s'imposer comme un nouveau leader en apportant du sang neuf et de nouvelles idées (Boussaguet, 2012 ; Puthod et Picard, 2006) et, en même temps, de tenir compte de l'identité passée de l'entreprise et des attentes de ses différentes parties prenantes (Bouchikhi, 2004 ; Riot et al, 2007 ; Milton, 2008 ; Deschamps et Paturel, 2009).

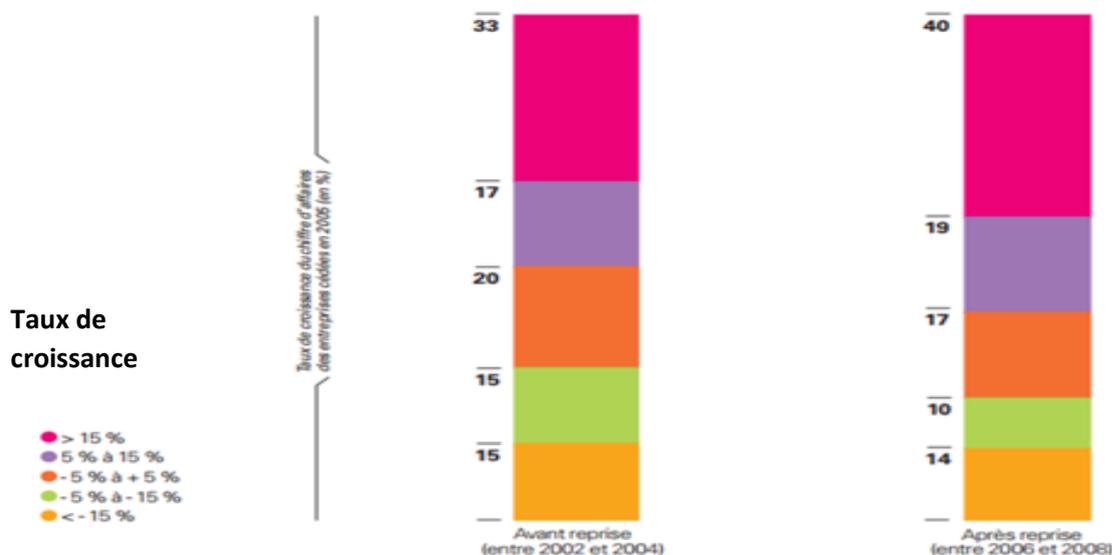
Bien qu'ils puissent paraître déstabilisants pour les salariés, les changements initiés par le repreneur s'inscrivent pourtant dans une trajectoire d'évolution naturelle de la vie de l'entreprise. Ils constituent souvent une réponse à un enjeu vital, celui de relancer l'entreprise et de la mettre en phase avec les évolutions de son environnement (Van Teeffelen et Uhlaner, 2010 ; Bégin et al, 2011). En effet, les entreprises qui arrivent sur le marché de la transmission-reprise sont très souvent gérées par des dirigeants d'un âge avancé, fatigués, et pour la plupart, davantage préoccupés par leur retraite que par le développement de l'entreprise. De ce fait, ils investissent moins financièrement et déploient moins d'énergie pour développer l'entreprise (CRA, 2014 ; BPCE, 2014 ; rapport du ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique, 2015). Ceci risque à terme de détruire le potentiel concurrentiel de l'entreprise (Malone et Jenster, 1992). Pour Bégin et al (2011), chaque situation de reprise représente de fait une occasion de repenser l'adéquation de l'entreprise (compétences et capacités) au marché présent et futur. Dans ce contexte, l'arrivée du repreneur peut s'avérer être une possibilité d'innovation et une redéfinition stratégique bénéfique pour l'entreprise (Deschamps et Simon, 2011 ; Carrier, 2011). Une étude sur les conditions de réussite des opérations de reprise a permis à Picard et Thévenard (2004) d'aboutir à la conclusion suivante : « *les opérations de reprises dont le « **niveau de réussite** » est le plus élevé (augmentation du chiffre d'affaires et du nombre de salariés) sont le fait de repreneurs aux caractéristiques particulières : ils étaient d'une part [...], et d'autre part, dotés d'une certaine « **intention stratégique** » au sens où leurs objectifs dépassaient la simple continuation routinière de l'existant pour s'orienter sur une expansion* » (p. 118).

Pour aller dans le même sens, une étude réalisée en 2011 par la BPCE⁷ auprès d'un échantillon de 183 000 entreprises françaises « reprises en 2005 »⁸, montre que l'arrivée d'un repreneur à la tête de l'entreprise « reprise » se traduit à court et moyen terme par une incidence positive sur son taux de croissance (cf. figure n°5).

⁷ Le Groupe BPCE est l'organe central commun à la Banque populaire et la Caisse d'épargne française

⁸ La croissance moyenne du PIB des années 2003-2004 (1,6 % l'an) est supérieure à celle des années 2007-2008 (1,0 % l'an) (source : BPCE 2011).

Figure n° 5 : Les PME cédées bénéficient d'une croissance supérieure après la reprise



Source : BPCE (2011).

Les résultats de cette étude indiquent également que, de manière générale, les entreprises cédées semblent plus dynamiques en termes de chiffre d'affaires et de rentabilité. Elles sont davantage orientées vers la préparation du futur. Le changement de propriétaire-dirigeant à la tête d'une PME s'accompagne souvent de remaniements dans la structure, la stratégie et les grandes orientations de l'entreprise (Donckels, 1995 ; Grazzini et al, 2009 ; Van Teeffelen et Uhlaner, 2010 ; Deschamps et Simon, 2011 ; Begin et al, 2011). Cependant, pour pouvoir mettre en œuvre son plan de reprise de manière optimale, le repreneur a besoin de légitimer son pouvoir de direction auprès de ses salariés. Cela lui garantira, en effet, les conditions managériales nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie et les nouvelles orientations qu'il souhaite donner à l'entreprise (Grazzini et al, 2009).

1.3.3. Les enjeux de la légitimité pour le repreneur d'une entreprise

Afin d'exercer efficacement sa nouvelle fonction et de mettre son empreinte sur ce qui devient dans les faits une nouvelle entité (Deschamps, 2003a), le repreneur d'une PME doit disposer d'une capacité d'action suffisante. Celle-ci découle directement du pouvoir dont il dispose à l'intérieur de l'entreprise (Petit, 2013). Or, nous l'avons vu, le transfert de direction et de propriété du cédant au repreneur ne garantit en aucun cas à ce dernier que ses décisions et ses choix soient acceptés et/ou suscitent l'adhésion des salariés (Picard et Thévenard-Puthod, 2004 ; Lamarque et Story, 2008). En outre, les salariés en place pourraient avoir du mal à accepter

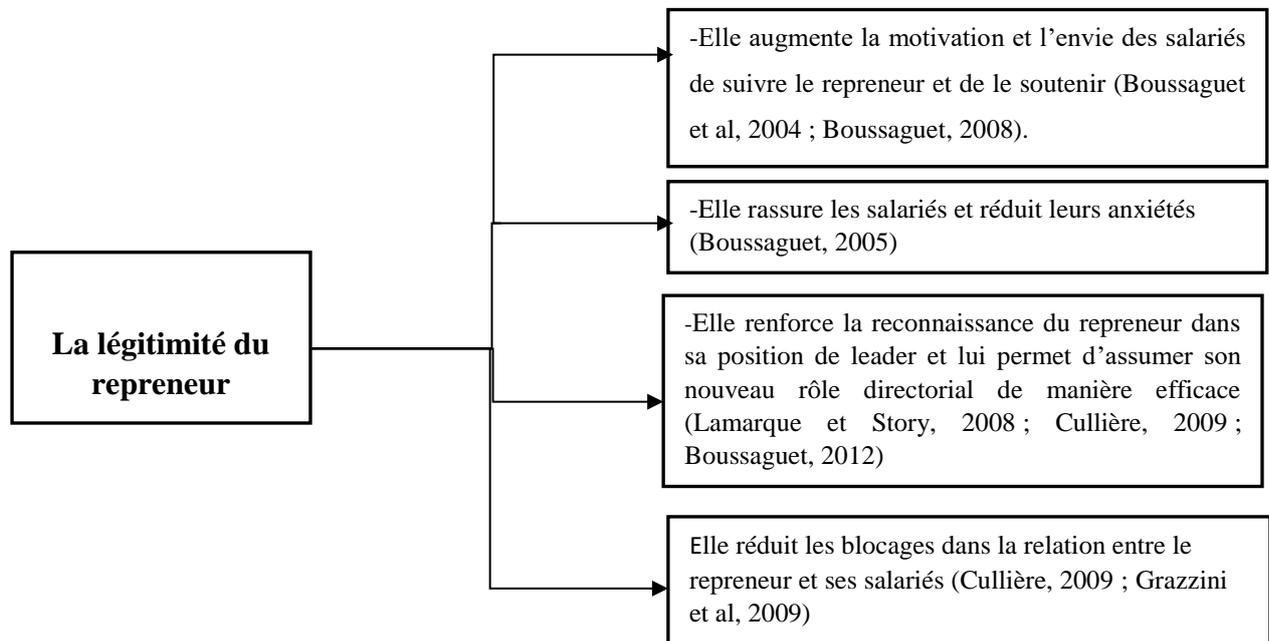
un nouveau pouvoir de direction : leur « patron de cœur » se retirant, ils doivent s'habituer à la manière de travailler d'un nouveau patron (Boussaguet, 2012). L'enjeu pour le repreneur est alors de légitimer son pouvoir auprès de ses salariés (Picard et Thévenard-Puthod, 2006 ; Boussaguet, 2005, 2008, 2012 ; Lamarque et Story, 2008 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Cullière, 2009 ; Grazzini et al, 2009). C'est la légitimité inhérente à tout exercice du pouvoir qui confère à celui-ci la capacité de se faire obéir sans avoir recours à la force ou à toute autre forme de coercition (Schuler, 2004). Les effets de la légitimité sur le comportement organisationnel des salariés sont multiples :

1) le respect, la loyauté et la reconnaissance du dirigeant dans sa position de leader (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006) ; 2) l'acceptation du dirigeant et de ses décisions (Tyler et Schuller, 1990) et 3) l'envie des salariés de suivre le dirigeant et d'adhérer volontairement à son projet (Tyler, 1997 ; Atangana-Abé, 2003 ; Petit et Mari, 2009). En contexte de RPP, l'acquisition de la légitimité par un repreneur est identifiée par Boussaguet (2005) comme le signe de la réussite de son intégration au sein de l'entreprise. La légitimité favorise entre autres l'acceptation du repreneur et sa reconnaissance dans sa position de leader (Boussaguet et al, 2004 ; Boussaguet, 2005 ; Cullière, 2009). Elle lui garantit également les conditions managériales nécessaires à l'exercice efficace de son nouveau rôle de dirigeant (Lamarque et Story, 2008 ; Boussaguet, 2012). Concernant ses effets sur les salariés, la légitimité apparaît comme un moyen de rassurer les salariés et de les mobiliser autour du projet du repreneur (Boussaguet et al, 2004 ; Boussaguet, 2008 ; Lamarque et Story, 2008). En favorisant l'intégration du repreneur et l'engagement des salariés dans son projet de reprise, la légitimité serait un gage de réussite du management de la reprise, voire de performance globale⁹ post-reprise de l'entreprise « reprise » (Ouardi, 2012).

Nous proposons de synthétiser l'essentiel des implications de la légitimité comme facteur d'accroissement des chances du repreneur de réussir son entrée en fonction (cf. figure n°6).

⁹ Qui représente l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales (Baret, 2006)

Figure n°6 : Les implications de la légitimité du repreneur sur le management de la reprise



Source : Auteur.

Il apparaît à la lumière de ces développements que, pour diriger efficacement une entreprise, il ne suffit plus d'acquérir le pouvoir, il faut aussi faire en sorte que ce pouvoir soit reconnu comme légitime (Petit, 2013). La légitimité du pouvoir du repreneur représente donc une condition essentielle à l'exercice efficace de son nouveau rôle de dirigeant.

Pourtant, les travaux sur cette thématique demeurent rares (Cullière, 2009) et leur analyse ne permet pas de rendre compte de la manière dont un repreneur assoie la légitimité de son pouvoir de direction auprès de ses salariés. Notre travail doctoral propose donc d'apporter un éclairage sur les moyens à disposition d'un repreneur pour légitimer son pouvoir de direction auprès des salariés. Notre recherche vient enrichir les connaissances sur les facteurs humains et managériaux susceptibles de contribuer à la réussite de l'entrée en fonction d'un repreneur externe.

Synthèse de la section 1

Cette première section avait pour objectif de réfléchir aux facteurs d'intégration du repreneur. Dans le processus, l'étape du management de la reprise est celle qui concentre le plus d'écueils pour le repreneur, notamment sur le plan humain. À ce titre, elle est considérée par les chercheurs comme l'une des phases les plus déterminantes dans la réussite de l'opération de reprise. L'accent est alors mis sur les conditions managériales favorisant la réussite de l'entrée en fonction d'un repreneur.

En passant en revue les travaux consacrés à cette thématique, nous avons montré que pour pouvoir mettre en œuvre son plan de reprise de manière optimale et prendre efficacement les commandes de son entreprise, le repreneur a besoin de légitimer son pouvoir de direction auprès des salariés. Or, cette thématique demeure peu étudiée et l'analyse des quelques travaux qui lui sont consacrés ne permet pas de comprendre comment un repreneur peut légitimer sa position de dirigeant auprès de ses salariés. C'est ce que nous développerons dans la section suivante.

Section 2. Analyse des déterminants de la légitimité d'un repreneur en tant que dirigeant d'entreprise

La première section nous a permis de constater que l'un des défis les plus importants qui survient à l'entrée en fonction du repreneur est d'asseoir un nouveau leadership en gagnant la légitimité des salariés. En effet, l'arrivée d'un nouveau dirigeant à la tête de la PME représente « *non seulement un changement de personne, mais aussi une modification dans l'exercice du pouvoir* » (Bornard et Thévenard-Puthod, 2009 : p. 99).

Dans cette seconde section, nous étudions les conditions de l'exercice du pouvoir de direction par le repreneur en tant que dirigeant d'entreprise ainsi que les moyens dont il dispose pour légitimer son pouvoir.

Nous définissons, dans un premier temps, le concept de pouvoir et présentons les différentes modalités de son exercice par un dirigeant d'entreprise **(2.1)**. Nous détaillons ensuite le processus par lequel s'acquiert la légitimité du pouvoir d'un dirigeant d'entreprise **(2.2)**. Le troisième point de cette section est consacré aux travaux s'intéressant spécifiquement à la légitimité du repreneur **(2.3)**.

2.1. Le pouvoir du dirigeant d'entreprise

Pour jouer les différents rôles qui lui incombent, notamment celui de leader, le repreneur d'une PME doit disposer d'une capacité d'action suffisante. Cette capacité d'action découle directement du pouvoir dont il dispose à l'intérieur de l'entreprise (Petit, 2013). Nous définissons la notion de pouvoir et cernons ses différentes sources (2.1.1). Nous comparons ensuite les différentes modalités d'exercice du pouvoir, ce qui nous permettra de constater la supériorité d'un pouvoir légitime sur un pouvoir coercitif (2.1.2).

2.1.1. Définition et sources du pouvoir d'un dirigeant d'entreprise

La notion de pouvoir est complexe et polymorphe comme en témoignent les définitions différentes, voire divergentes proposées par les auteurs (Evina, 2008). L'acception du pouvoir la plus communément admise et qui sert de référence à de nombreux travaux de recherche (notamment dans les sciences des organisations) est celle prônée par Dahl (Mintzberg, 1986 ; Bourgeois et Nizet, 1995). Ce dernier définit le pouvoir comme suit : « *A a du pouvoir sur B dans la mesure où il peut obtenir de B que celui-ci fasse des choses qu'il ne ferait pas autrement* » (Dahl, 1957 : p. 202). Dans cette définition, le pouvoir est appréhendé comme une capacité d'action qui permet au dirigeant d'obtenir de ses subordonnés qu'ils fassent certaines choses. Ceci soulève la question des fondements de ce pouvoir : comment le dirigeant peut-il trouver des ressources de pouvoir pour agir ? Au regard de quoi les subordonnés acceptent-ils d'obéir au dirigeant et d'adhérer à son projet d'entreprise ? Dès 1959, French et Raven explorent les ressorts psychologiques du pouvoir et sa reconnaissance par les individus qui y obéissent. Les auteurs identifient cinq fondements du pouvoir : (1) **le pouvoir de récompense** repose sur la croyance du collaborateur que le dirigeant pourrait le récompenser s'il accepte de lui obéir ; (2) **le pouvoir de coercition** découle de la peur du collaborateur d'être sanctionné par le dirigeant dans le cas où il ne se conforme pas à ses attentes ; (3) **le pouvoir de référence** est la capacité du dirigeant d'influencer ses collaborateurs et d'avoir leur adhésion en raison du respect, de la loyauté et de l'admiration qu'ils lui portent. Ce type d'influence repose sur l'aptitude du dirigeant à asseoir des relations de qualité avec ses collaborateurs ; (4) **le pouvoir de compétence** est la capacité du dirigeant d'influencer le comportement des autres membres de l'organisation en se fondant sur son expérience et son expertise dans un domaine spécifique ; (5) **le pouvoir légitime** est un mode d'influence 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* » (French et Raven, 1959: p.153). De ce fait, pour

apprécier la légitimité du pouvoir du dirigeant, le collaborateur se réfère à des valeurs et des normes qui lui sont propres ou propres à son groupe d'appartenance. Ces valeurs portent sur les comportements attendus et acceptables de la part de ceux qui exercent le pouvoir et sur la nature du pouvoir lui-même (Petit et Mari, 2009).

Finkelstein (1992) propose une lecture complémentaire des ressorts du pouvoir d'un dirigeant en distinguant entre les sources du pouvoir liées à la fonction occupée par le dirigeant et celles liées à ses caractéristiques individuelles, telles que sa formation, ses compétences et sa réputation auprès des parties prenantes de son entreprise. Sur cette base, l'auteure identifie quatre sources de pouvoir : (1) **le pouvoir de structure** est celui qu'un dirigeant tient de sa fonction, c'est-à-dire de sa position hiérarchique dans l'entreprise ; (2) **le pouvoir de propriété** est celui qu'un dirigeant obtient en possédant la totalité ou une partie du patrimoine de l'entreprise ; (3) **le pouvoir d'expertise** repose sur la compétence du dirigeant et sa capacité à contribuer au succès de l'entreprise ; (4) **le pouvoir de prestige** est déterminé par la réputation du dirigeant auprès des acteurs de son environnement. La formation du dirigeant, son appartenance à des réseaux professionnels et la qualité des relations qu'il entretient avec les parties prenantes économiques, financières ou politiques, sont autant d'éléments concourant à accroître le pouvoir de prestige.

Sur la base des travaux de French et Raven (1957) et de Finkelstein (1992), nous proposons de synthétiser dans le tableau n°1 les principales sources de pouvoir d'un dirigeant d'entreprise.

Tableau n°1 : Les sources de pouvoir d'un dirigeant d'entreprise

Sources du pouvoir Auteur	Pouvoir « formel » lié à la fonction	Pouvoir attribué par les collaborateurs
French et Raven (1957)	<p>Pouvoir de récompense repose sur la capacité du dirigeant à récompenser le collaborateur qui lui obéit.</p> <p>Pouvoir de coercition repose sur la capacité du dirigeant à sanctionner le collaborateur qui ne se conforme pas à ses attentes.</p>	<p>Pouvoir de référence s'appuie sur l'aptitude du dirigeant à asseoir des relations de qualité avec ses collaborateurs.</p> <p>Pouvoir de compétence se fonde sur l'expérience et l'expertise du dirigeant.</p> <p>Pouvoir légitime</p>

		repose sur la conformité du comportement de celui qui exerce le pouvoir et la nature du pouvoir lui-même aux valeurs et attentes des collaborateurs.
Finkelstein (1992)	<p>Pouvoir de structure est celui qu'un dirigeant tient de sa position hiérarchique dans l'entreprise.</p> <p>Pouvoir de propriété est celui qu'un dirigeant obtient en possédant la totalité ou une partie du patrimoine de l'entreprise.</p>	<p>Pouvoir d'expertise découle de la capacité du dirigeant à contribuer au succès de l'entreprise.</p> <p>Pouvoir du prestige est déterminé par la réputation du dirigeant auprès des parties prenantes de son entreprise</p>

Source : élaboré à partir des travaux de French et Raven (1957) et Finkelstein (1992).

Un dirigeant d'entreprise dispose donc de deux principales sources de pouvoir : un pouvoir lié à la fonction qu'il occupe dans l'entreprise et un pouvoir reconnu par ses collaborateurs en raison de ses qualités individuelles. (1) Le premier pouvoir renvoie à ce que Mintzberg (2003) dénomme l'autorité, c'est-à-dire la capacité de faire faire des choses grâce au fait que l'on occupe un rang hiérarchique plus élevé. La capacité du dirigeant à obtenir l'obéissance de ses collaborateurs repose sur les droits et les avantages que lui procure sa fonction, tels que la récompense pour les collaborateurs qui adhèrent à son projet, ou la sanction pour ceux qui ne se conforment pas à ses attentes (French et Raven, 1957 ; Tyler et Lind, 1992). (2) Le pouvoir reconnu au dirigeant par ses collaborateurs se manifeste par l'acceptation et l'adhésion de ces derniers aux demandes et exigences du dirigeant (Levi et al, 2009). Il est attribué au dirigeant en raison de ses compétences techniques et relationnelles (Tyler, 1997), mais également pour la bonne réputation dont il jouit auprès des parties prenantes de l'entreprise (Finkelstein, 1992). Cet aspect du pouvoir s'appuie sur la capacité du dirigeant à adopter un comportement et poursuivre des objectifs en conformité avec les attentes et les valeurs de ses collaborateurs (Tost, 2011). Occupant un poste de direction, le repreneur-dirigeant d'une PME dispose de deux sources de pouvoir : l'une formelle, procurée par l'acquisition de la propriété et de la direction de la PME et l'autre informelle, qui dépend de sa capacité à se faire reconnaître dans son nouveau rôle de dirigeant par les salariés.

Il devient donc pertinent de s'interroger maintenant sur la manière dont ce pouvoir acquis par un repreneur-dirigeant se reflète dans l'exercice de sa fonction de direction d'entreprise.

2.1.2. Les modalités d'exercice du pouvoir de direction

Selon Bourgeois et Nizet (1995), le pouvoir de direction s'exerce de deux manières et renvoie à deux stratégies distinctes : stratégies de pression et stratégies de légitimation (cf. tableau n°2).

Tableau n°2 : Les stratégies d'exercice du pouvoir

Type de stratégie	Fondement	Comportement de A	Comportement de B
Pression	Dépendance = capacité de A d'affecter les objectifs de B	Menace de ne pas mettre à la disposition une ressource ou de poser un obstacle	Faire des choses contre sa volonté
Légitimation	Légitimité = perception, par B de la conformité à des normes sociales	Mise en conformité de la décision (le contenu, la procédure ou le décideur) avec les normes de B	Faire des choses avec loyauté

Source : Bourgeois et Nizet (1995 : p. 43).

Ces auteurs parlent de stratégies de **pression** lorsque le dirigeant s'appuie sur le pouvoir hiérarchique que lui confère sa fonction et utilise la menace pour faire faire des choses à ses collaborateurs (sanction financière, licenciement, etc). Le recours aux stratégies de pression dans l'exercice du pouvoir de direction ne permet au dirigeant d'obtenir qu'une obéissance de surface de la part de ses salariés. Effectivement, ils n'adhèrent pas au projet et aux idées du dirigeant et ne se conforment à ses attentes que sous l'effet de la contrainte (Turner, 1991). Ainsi, en l'absence de contrôle et/ou quand le moyen de pression disparaît, les salariés peuvent manifester des comportements de désobéissance (Tyler et Lind, 1992). De plus, cette modalité d'exercice du pouvoir se traduit par une détérioration du climat social au sein de l'entreprise, des relations tendues entre les salariés et le dirigeant, et une démotivation des salariés pouvant les conduire à quitter l'entreprise (Keyes et al, 2000).

Les stratégies de **légitimation** sont d'une toute autre nature : il ne s'agit plus pour le dirigeant de faire faire à ses collaborateurs des choses contre leur volonté, mais plutôt de les faire adhérer à son projet d'entreprise (Bourgeois et Nizet, 1995). Autrement dit, le dirigeant devra faire en sorte que ses propositions, ses décisions et ses orientations soient perçues comme souhaitables, qu'elles soient généralement acceptées et qu'elles rencontrent l'adhésion de ses collaborateurs (Verstraeten et Thery, 2013). Pour y parvenir, il doit légitimer son pouvoir aux yeux de ses

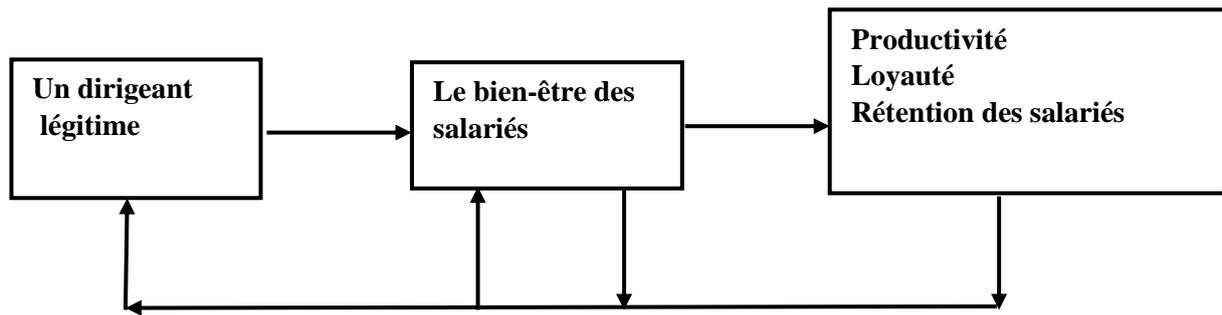
collaborateurs. La légitimité représente une forme d'influence acceptée par les salariés (Tyler, 2006 ; Levi et al, 2009) et qui ouvre la voie à une obéissance qui peut aller jusqu'à substituer les ordres du dirigeant à la moralité personnelle (Kelman & Hamilton 1989). Elle permet donc d'éviter le recours systématique à des mécanismes de récompense ou de sanction (Tyler, 2006).

Les travaux de recherche démontrent la supériorité d'un pouvoir légitime sur un pouvoir coercitif. (Keyes et al, 2000 ; Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006 ; Petit et Mari, 2009 ; Beetham, 2013). Ils mettent en lumière plusieurs effets positifs de la légitimité sur l'efficacité du pouvoir d'un dirigeant :

- (1) le respect, la loyauté et la reconnaissance du dirigeant dans sa position de leader (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006) ;
- (2) l'acceptation du dirigeant et de ses décisions (Tyler et Schuller, 1990) ;
- (3) l'envie des salariés de suivre le dirigeant et d'adhérer volontairement à son projet (Tyler, 1997 ; Petit et Mari, 2009).

Tyler (1997) souligne qu'un dirigeant reconnu légitime par les salariés n'a pas besoin de systématiquement justifier ses choix et ses décisions, ni de recourir à des mécanismes d'incitation ou de contrôle pour que les salariés fassent ce qu'il leur demande. Le dirigeant peut en conséquence se focaliser sur le pilotage stratégique de son entreprise. En outre, la légitimité garantit la stabilité du pouvoir, c'est-à-dire sa capacité à résister aux chocs et aux échecs, en raison du soutien indéfectible qu'apportent les salariés au pouvoir qu'ils reconnaissent comme étant légitime (Beetham, 2013). La légitimité d'un pouvoir se reflète également dans le bien-être et la performance des salariés (Kanter, 1977). Elle crée un cercle vertueux (cf. figure n°7) par lequel elle augmente le bien-être des salariés, permettant ainsi d'améliorer leur productivité et par ricochet, les résultats de l'entreprise. En retour, ces résultats positifs promeuvent le bien-être des salariés (qui se sentent compétents et utiles) et la légitimité du dirigeant (le dirigeant est perçu légitime parce qu'il contribue entre autres au développement de l'entreprise) (Keyes et al, 2000).

Figure n° 7 : Le modèle théorique d'une organisation positive¹⁰



Source : Keyes et al (2000 : p. 150).

La capacité d'un dirigeant légitime à créer des conditions favorables au bien-être des salariés repose sur le soutien et l'adhésion volontaire des salariés à ses choix et à ses décisions (Zelditch et Walker, 1984). En effet, un dirigeant légitime fait confiance aux salariés, les responsabilise et les implique dans la vie de l'entreprise. Ceci est de nature à les valoriser, à renforcer leur estime d'eux-mêmes et à améliorer leur bien-être au travail (Keyes et al, 2000).

A contrario, un dirigeant qui souffre d'un déficit de légitimité recourt systématiquement aux mécanismes coercitifs pour pallier le faible niveau d'adhésion des salariés à ses choix et ses décisions (Kanter, 1977). De telles pratiques détériorent la relation entre le dirigeant et ses salariés et affectent négativement l'ambiance au travail et le bien-être des salariés (Keyes et al, 2000). À la lumière de ces développements, il apparaît que c'est sa légitimité qui garantit au pouvoir son efficacité, sa stabilité et sa durabilité (Beetham, 2013). Le vrai problème du pouvoir ne semble pas être son existence, mais plutôt sa légitimité (Chappuis, 1994). Il convient donc de définir le concept de légitimité et de cerner ses déterminants.

2.2. La légitimité d'un dirigeant

Nous commençons cette section par une définition du concept de légitimité (2.2.1). Ensuite, nous présentons le processus par lequel se construit la légitimité d'un dirigeant (2.2.2.). Nous terminons en explorant les ressorts de cette légitimité (2.2.3).

2.2.1. La légitimité comme forme de pouvoir

Traditionnellement, l'idée de légitimité est liée à la notion de pouvoir (Coicard 1997) et renvoie à l'une des dimensions les plus politiques et fondatrices de l'entreprise, celle du droit à gouverner reconnu au dirigeant par les parties prenantes de l'entreprise (Petit et Mari, 2009).

¹⁰ Traduction de « positive organization »

Elle repose sur la question : « de quel droit j'agis ? ». Être légitime revient à fournir une réponse satisfaisante à cette interrogation (Demaret et Meric, 2013). La légitimité évoque donc le fondement du pouvoir et la justification de l'obéissance qui lui est due (Bastid, 2000).

Le mot trouve ses origines dans le terme latin *lex-legis*, racine des mots légal, légitime, mais aussi loyal (Buisson, 2008). Étymologiquement, la légitimité est le caractère de ce qui est fondé en droit et/ou en justice (Laufer et Burlaud, 1980). Au niveau académique, les définitions proposées pour le concept de la légitimité ont toutes un point commun, celui de reconnaître la légitimité comme un levier d'obéissance et d'adhésion des subordonnés au pouvoir du dirigeant (Tost, 2011). Ainsi, Weber (1995) définit la légitimité comme « *la chance pour des ordres de trouver **obéissance** de la part d'un groupe déterminé d'individus* » (p.289). Tyler (1997) l'explique comme « la **conviction** que les autorités ont le droit d'être obéies » (p. 323). Plus récemment, Petit (2013) propose de définir la légitimité d'un dirigeant comme : « *la **reconnaissance** (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit moral à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la **croissance** 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 et entraîne des comportements allant de la simple obéissance formelle à la complète adhésion personnelle* » (p. 83). Ces définitions permettent de distinguer trois caractéristiques du concept de la légitimité :

1) la légitimité est une construction sociale qui se réfère à un ensemble de normes. Ainsi, pour évaluer la légitimité de son dirigeant, un salarié se reporte à des valeurs et des normes qui lui sont propres ou propres à son groupe d'appartenance, son organisation, sa culture, etc. (Petit et Mari, 2009). Cela implique qu'il n'y a pas de légitimité en soi, que toute légitimité est relative : la légitimité est sensible aux variations des normes en fonction des contextes sociaux (Bourgeois et Nizet, 1995). À ce sujet, Beaulieu (2001), souligne que « *la légitimité fait partie de notre vie en société, elle est en fait implicite à l'ordre dont s'est doté la société. La légitimité s'applique autant à l'individu qu'à l'organisation et est issue des multiples interactions entre les individus et les groupes. La légitimité est modelée et influencée par la société, par ses valeurs culturelles et ses valeurs morales* » (p. 6).

2) la légitimité comporte une composante psychologique : elle implique une perception, une évaluation, un jugement de la part de l'acteur qui évalue la légitimité du pouvoir d'un dirigeant (Bourgeois et Nizet, 1995 ; Tost, 2011). Aussi, chaque partie prenante de l'entreprise dispose de ses propres critères pour évaluer la légitimité du pouvoir qui varient en fonction de ses attentes respectives (Cullière, 2009).

3) La légitimité représente un ensemble de critères moraux et normatifs qui fournissent un socle à l'adhésion des dominés au pouvoir en place (Kanter, 1977 ; Beetham, 1991). Dans ce sens, Bourdieu (1984) souligne qu'« *est légitime une institution ou une action ou un usage qui est dominant et méconnu comme tel, c'est-à-dire tacitement reconnu comme légitime* » (p. 110). Les dominés, dans cette conception, reconnaissent tacitement cette domination parce qu'ils intériorisent les intérêts et justifications de la personne qui détient le pouvoir (Hatzfeld, 2014). En somme, la légitimité représente un moyen de garantir la reconnaissance du bien-fondé du pouvoir d'un dirigeant. Elle fait ainsi référence à un pouvoir qui est reconnu, accepté et justifié par les salariés (Accardo et Corcuff 1986 ; Angot et Meier, 1998). **Reconnu** signifie que l'individu détient une place, un rôle, une fonction claire admise par tous ; **accepté** désigne l'idée que le pouvoir et l'individu qui le portent sont acceptés par les membres du groupe ; **justifié** fait référence au fait que l'individu ayant une position au sein d'un groupe va devoir mettre à certains "moments" ses croyances, son système de pensée personnels à l'épreuve des normes en vigueur. Il devra argumenter, prouver la justesse et la pertinence de ce qu'il propose vis-à-vis de ce qui existe déjà (Angot et Meier, 1998).

De ce fait, la question de la légitimation du pouvoir a intéressé de nombreux chercheurs dans des disciplines aussi variées que la sociologie (Weber, 1984), la psychologie (French et Raven, 1959 ; Tyler, 2006), les sciences politiques (Dahl, 1957 ; Weatherford, 1992) et les sciences de gestion (Laufer, 1996 ; Petit, 2013). Beetham (2013) explique dans son ouvrage intitulé « The legitimation of Power » que la légitimité d'un pouvoir se construit selon un processus en trois étapes :

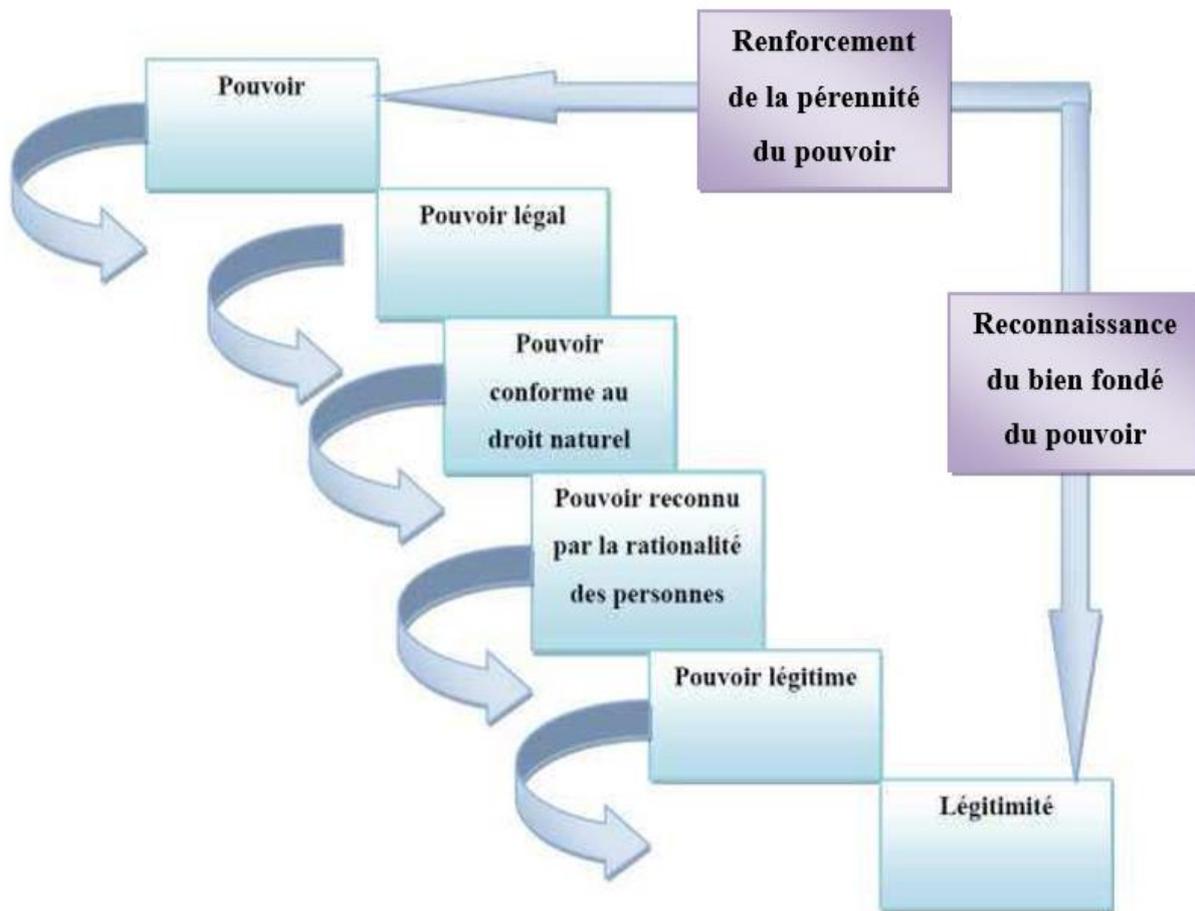
1) La première étape renvoie aux aspects juridiques qui fondent la légitimité en droit (Beetham, 2013). À ce niveau, pour être légitime, le pouvoir doit être acquis et exercé conformément aux règles et lois en vigueur (Laufer, 1996).

2) Un pouvoir fondé en droit ne l'est pas forcément en équité ou en droit naturel (Beetham, 2013). La conformité au droit naturel, c'est-à-dire à l'ensemble de valeurs d'éthique et de justice partagées par les salariés, représente la deuxième étape du processus de légitimation d'un pouvoir (Laufer, 1996).

3) Le troisième fondement de la légitimité d'un pouvoir est la rationalité des personnes qui l'évaluent. Lors de cette étape, le dirigeant doit satisfaire les attentes et les intérêts particuliers de ses salariés. À l'issue de ce processus, le pouvoir se légitime et la légitimité devient une forme de pouvoir (Beetham, 2013).

Demaret (2014) représente dans la figure n°8 ci-après le processus de construction de la légitimité d'un pouvoir.

Figure n°8 : Lien entre légitimité et pouvoir



Source : Demaret (2014 : p. 60).

Ce schéma montre que la légitimité d'un dirigeant est une forme de pouvoir dont le bien-fondé est reconnu par la rationalité des salariés. Dès lors, plusieurs questions émergent : quels sont les critères sur lesquels se basent les salariés pour évaluer la légitimité de leur dirigeant ? Quel processus mettent-ils en place pour apprécier la légitimité de leur dirigeant ?

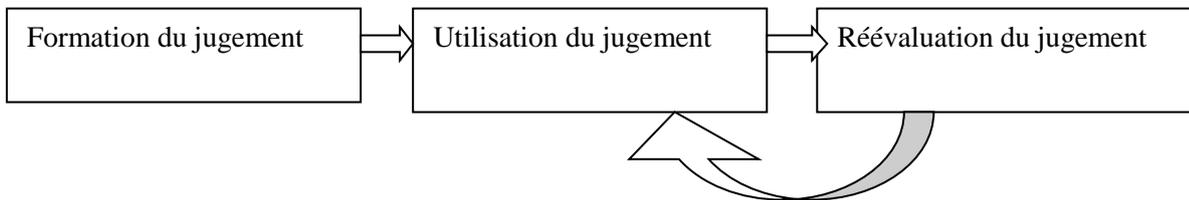
Nous apportons des réponses à ces différentes interrogations dans les paragraphes suivants.

2.2.2. Le processus d'évaluation par les salariés de la légitimité d'un dirigeant

Tost (2011) propose une modélisation du processus par lequel un individu évalue la légitimité de l'autorité à laquelle il obéit. Ce processus se décline en trois étapes : deux étapes de jugement

(formation du jugement et réévaluation du jugement) et une troisième étape dans laquelle le jugement est utilisé (cf. figure n°9).

Figure n°9 : Les étapes du jugement en légitimité



Source : Tost (2011 : p. 694).

(1) Dans **la phase de formation du jugement**, les individus procèdent à une analyse **évaluative** ou **passive** des informations dont ils disposent sur l'autorité qu'ils évaluent. Ceci leur permet de porter un jugement sur la légitimité de cette dernière.

Lorsque l'individu a recours à un **mode évaluatif**, il est activement engagé dans un processus conscient pour construire un jugement lui permettant de délivrer une évaluation de l'autorité à laquelle il obéit. Ce jugement se fait en mobilisant des référentiels relevant de dimensions instrumentales, relationnelles et morales. D'après Tost (2011), l'importance qu'accorde l'individu à chacune de ces trois dimensions dans son jugement de la légitimité du dirigeant dépend de son identification sociale à l'entreprise, c'est-à-dire du degré de construction de son identité propre au sein de celle-ci. Ainsi, un salarié qui est étroitement relié à l'entreprise, en termes d'identité personnelle privilégiera les dimensions relationnelle et morale. À l'inverse, un salarié qui a une faible identification à l'entreprise et qui construit son identité personnelle en dehors de celle-ci privilégiera les dimensions instrumentales.

Lorsque le salarié évalue la légitimité par un **mode passif**, plutôt que de construire sa propre appréciation de la légitimité, il s'appuie sur des raccourcis cognitifs à propos de ce que doit faire un dirigeant d'entreprise. En d'autres termes, il évalue la légitimité du dirigeant en fonction de la conformité de sa pratique du pouvoir aux normes et schémas culturels en vigueur dans son environnement. Le salarié s'approprie les jugements des autres membres du groupe plutôt que de construire sa propre appréciation.

(2) **La deuxième phase** de la construction du jugement en légitimité consiste à agir en fonction de l'évaluation initiale. Le salarié considère le jugement initial qui émerge de la phase de construction du jugement comme un guide dans l'interprétation des nouvelles informations concernant le dirigeant. Pour Tost (2011), le salarié conserve son jugement initial comme base

d'évaluation de la légitimité du dirigeant jusqu'à ce que des mécanismes d'alarme soient activés dans ses mécanismes de pensée.

(3) Ces derniers conduisent le salarié à s'extraire de la phase d'utilisation du jugement pour entrer dans la phase de la **réévaluation de son jugement** initial. Les mécanismes d'alarme peuvent être déclenchés par des changements dans l'environnement de l'entreprise. Ainsi, des changements technologiques, réglementaires ou des actions de la concurrence peuvent perturber le fonctionnement du secteur de l'entreprise et conduire les salariés à revoir leur évaluation de l'action du dirigeant, en tenant compte de ces nouvelles données. L'entrée dans la troisième phase, celle de la réévaluation du jugement initial peut également résulter d'une évolution de la situation professionnelle du salarié.

Les travaux de Tost (2011) apportent un éclairage sur le processus que mettent en place les salariés lorsqu'ils évaluent la légitimité de leur dirigeant. Les référentiels auxquels s'adosse cette évaluation sont de trois natures : instrumentale, relationnelle et morale.

2.2.3. Les déterminants de la légitimité d'un dirigeant

L'étude des déterminants de la légitimité a également fait l'objet de nombreux travaux de recherche dans des disciplines variées (philosophie, sociologie, droit, sciences politiques, etc.) (Buisson, 2009). En sciences de gestion, la plupart des travaux consacrés à cette thématique a porté sur la « légitimité organisationnelle », désignant la légitimité globale de l'entreprise (Petit et Mari, 2009 ; Buisson, 2009). Peu de recherches ont associé la notion de légitimité à des individus dans l'organisation (par exemple celle d'un manager, d'un dirigeant, etc.) (Petit et Mari, 2009 ; Buisson, 2009 ; Bitektine, 2011 ; Verstraeten et Thery, 2013). Pour comprendre comment et au regard de quoi les salariés attribuent de la légitimité à leur dirigeant, nous faisons appel aux travaux de Weber et à ceux menés par des chercheurs en psychologie des organisations (Tyler et Schuller, 1990 ; Tyler, 1997 ; Tost, 2011). Ces derniers sont, à notre connaissance, les seuls qui apportent un éclairage sur les mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'attribution de la légitimité par les salariés à leur dirigeant.

2.2.3.1. Analyse Wébérienne de la légitimité

Dans son travail s'intéressant aux formes de domination au sein d'une structure sociale, Weber (1971) souligne que pour stabiliser son pouvoir, un dirigeant doit trouver une base de loyauté qui soit volontaire et non purement instrumentale. En d'autres termes, il doit rechercher une acceptation de son pouvoir selon les normes et les valeurs portées par les dominés : « *Aucune domination ne se satisfait volontairement de motifs purement matériels ou purement affectifs*

ou purement rationnels par rapport à une valeur pour assurer sa survie. Chacune cherche au contraire à faire naître et à nourrir la croyance à sa légitimité » (Weber, 1971 : p. 157).

Weber (1922) identifie trois sources de la légitimité du pouvoir permettant d'expliquer les raisons pour lesquelles un groupe d'individus accepte la domination d'une personne. La validité de cette légitimité peut principalement revêtir :

- **un caractère traditionnel**, reposant sur la croyance en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens (domination traditionnelle). Le détenteur du pouvoir est déterminé en vertu d'une règle transmise. On lui obéit en vertu de la dignité personnelle qui lui est conférée par la tradition. On ne peut pas considérer qu'un repeneur externe sans aucun lien préalable avec la structure sociale (entreprise acquise) et qui arrive sur un terrain « inconnu » puisse bénéficier de cette domination traditionnelle. Il risque au contraire d'être considéré comme un « intrus » et rejeté par l'équipe en place (Boussaguet, 2005).

- **un caractère rationnel-légal**, reposant sur la croyance en la légalité et le bien-fondé des lois, des règles et du pouvoir dont bénéficient ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale). Il s'agit de l'aspect formel du pouvoir lié au statut et non aux qualités professionnelles et/ou personnelles d'une personne. Avec son statut de « nouveau » propriétaire-dirigeant, le repeneur externe bénéficie de la domination rationnelle-légale dès son entrée en fonction.

- **un caractère charismatique** qui repose sur la reconnaissance par les individus du caractère exceptionnel de leur chef. Le charisme est défini comme « *une qualité certaine d'une personnalité individuelle en vertu de laquelle elle est classée comme à part, par rapport aux hommes ordinaires et traitée comme dotée de pouvoirs ou de qualités surnaturelles, surhumaines, ou du moins particulièrement exceptionnelles* », (Weber, 1971, p.239). Dans ce cas particulier, les individus obéissent au chef en tant que tel, en raison de ses qualités professionnelles et humaines « hors du commun ». Weber (1971) décrit la personne charismatique comme un individu doté d'un caractère surnaturel ou surhumain.

Les trois types de légitimité identifiés par Weber ainsi que les moyens de leur acquisition sont présentés dans le tableau n°3.

Tableau n° 3 : Les trois types de légitimité selon Weber

Légitimité rationnelle-légale	Légitimité traditionnelle	Légitimité charismatique
<p>Repose sur la croyance en l'égalité des règlements arrêtés et du droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens.</p> <p>Ressort principal : rationalité en finalité</p>	<p>Repose sur la croyance quotidienne en la sainteté de traditions valables de tout temps et en la légitimité de ceux qui sont appelés à exercer l'autorité par ces moyens.</p> <p>Ressort principal : routines, coutumes</p>	<p>Repose sur la soumission extraordinaire d'une personne, ou encore émanant d'ordres révélés ou émis par celle-ci.</p> <p>Ressort principal : rationalité en valeurs, affects</p>
<p>Impersonnelle : on obéit à l'ordre impersonnel, objectif, légalement arrêté, et aux supérieurs qu'il désigne, en vertu de la légalité</p>	<p>Personnelle : on obéit à la personne du détenteur du pouvoir désigné par la tradition et assujetti (dans ses attributions) à celle-ci en vertu du respect qui lui est dû dans l'étendue de la coutume.</p>	<p>Personnelle : on obéit au chef en tant que tel, chef qualifié charismatiquement en vertu de la confiance personnelle en sa révélation, son héroïsme ou sa valeur exemplaire, et dans l'étendue de la validité de la croyance en son charisme.</p>

Source : Petit et Mari (2009 : p. 14).

À la suite de Weber (1971), des chercheurs en psychologie de la légitimité se sont intéressés à l'étude des qualités d'un dirigeant susceptibles de contribuer à sa légitimation auprès des salariés.

2.2.3.2. L'approche psychologique de la légitimité

Petit (2013) s'intéresse aux ressorts psychologiques de la légitimité afin de comprendre ce qui incite les individus à reconnaître une autorité comme étant légitime et les pousse à adhérer volontairement aux règles qu'elle édicte et au projet qu'elle incarne. Trois modèles sont ainsi proposés : le modèle instrumental, le modèle relationnel et le modèle moral.

- Le modèle instrumental de la légitimité

Les propositions du modèle instrumental s'inspirent de la théorie de l'échange social qui représente l'individu comme un acteur social intéressé par ses intérêts particuliers lors de ses interactions avec les autres (Blau, 1964). Selon ce modèle, l'attribution de la légitimité à un dirigeant se fait à l'aune de trois critères :

(1) la capacité du dirigeant à promouvoir les intérêts matériels des individus qui l'évaluent (Alexander et Ruderman, 1987 ; Tyler, 1997). Petit et Saguy (2011) montrent que la situation économique de l'entreprise (telle que la perçoit le salarié) a un impact sur le niveau de légitimité accordée au dirigeant. Ainsi, un salarié aura tendance à évaluer d'autant plus positivement la légitimité de son dirigeant, qu'il perçoit la situation de son entreprise comme bonne, voire excellente. Aussi, le dirigeant doit être perçu par les salariés comme agissant dans l'intérêt du groupe. Il perdra donc en légitimité si sa présence dans le groupe est motivée par des intérêts personnels ou si ses actes semblent bénéficier à d'autres groupes et non aux membres de son équipe (Verstraeten et Théry, 2013).

(2) l'équité dont fera preuve le dirigeant dans la redistribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise (Folger, 1986 ; Greenberg, 1990). Tyler et Schuller (1990) ont établi un lien positif entre la justice distributive et la légitimité du dirigeant. Selon Müller et Djuatio (2010), l'évaluation du caractère juste d'une distribution s'apparente à un jugement en deux étapes. Dans la première étape, l'individu compare ses contributions à ses avantages obtenus. Ceci renvoie à la théorie de l'équité selon laquelle les individus acceptent leurs résultats comme justes dans la mesure où ils sont directement proportionnels à leurs investissements (Buisson, 2008). Dans la deuxième étape, l'individu compare le ratio d'équité interne au regard des expériences passées et/ou des solutions proposées par d'autres entreprises (équité externe).

(3) le degré de contrôle que peuvent avoir les salariés sur les décisions de gestion avec un impact direct et/ou indirect sur ce qu'ils peuvent gagner (Tyler, 1997). Selon cet auteur, associer les salariés aux décisions de gestion est positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant.

Dans le cadre de ce modèle, les qualités du dirigeant identifiées comme étant importantes aux yeux des salariés sont : sa compétence, son efficacité et sa capacité à résoudre les problèmes auxquels est confrontée l'entreprise et à contribuer à son développement (Tyler, 1997 ; Tost, 2011), son prestige et sa réputation (Petit et Mari, 2009 ; Durat et Bollecker, 2012). Aussi, d'après Durat et Bollecker (2012), le réseau du dirigeant peut s'avérer être un facteur clé de sa légitimation auprès des salariés.

- Le modèle relationnel de la légitimité

Contrairement au modèle instrumental, le modèle relationnel de la légitimité suggère que les individus n'évaluent pas leur dirigeant sur la base de ce qu'ils gagnent ou perdent dans leurs interactions avec lui, mais plutôt au regard de la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec lui et l'équité dont il fait preuve dans la pratique du pouvoir. Pour expliquer l'effet positif de ces aspects relationnels sur la légitimité d'un dirigeant, les chercheurs en psychologie de la légitimité s'appuient sur le concept de justice interactionnelle, qui renvoie aux préoccupations des salariés concernant la qualité du traitement interpersonnel reçu de la part de leur dirigeant (Bies et Moag, 1986). Le concept de justice interactionnelle inclut deux différents construits : la *justice informationnelle*, qui se réfère à la sincérité et aux explications données par le dirigeant sur les procédures mises en place ; la *justice interpersonnelle*, correspondant au traitement interpersonnel en lui-même et renvoie à la sensibilité montrée par le manager à ses subordonnés, le respect et le caractère approprié de ses remarques (Meyer et Ohana, 2010). Dans ce sens, Tyler et Lind (1992) et Tyler (1997) ont identifié trois sources potentielles de légitimité : (1) la neutralité du dirigeant, qui fait référence à son honnêteté et à son impartialité ; (2) la manière dont il traite ses salariés (le fait de considérer les salariés avec respect et dignité développe chez eux un sentiment de justice, positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant) ; (3) la bienveillance du dirigeant, qui renvoie à l'intérêt qu'il porte aux besoins de ses salariés et la prise en compte de leurs attentes. Cela inclut notamment le fait d'apporter son soutien, de conseiller et d'encourager le développement du collaborateur pour qu'il se réalise pleinement (Verstraeten et Théry, 2013). La proximité qu'entretient le dirigeant avec ses salariés (mesuré par le nombre de contacts entre le salarié et le dirigeant) est déterminante pour sa légitimité. Plus le collaborateur a d'interactions avec le dirigeant, plus il tend à le considérer comme légitime (Petit, 2013). Dans le cadre de ce modèle, la légitimité est également associée à des jugements sur l'équité des procédures utilisées par le dirigeant pour prendre des décisions (Tyler et Lind, 1992). À ce sujet, la théorie de la justice procédurale suggère que les individus accordent autant d'importance à la manière dont les décisions sont prises, qu'à leur contenu (Thibaut et Walker 1975 ; Folger et Konovsky, 1989). L'évaluation de l'équité des procédures se fait à l'aune de plusieurs critères dont voici les principaux : la participation du collaborateur au processus décisionnel avec la possibilité d'influencer la décision ; l'application identique des procédures à tous les salariés ; la prise en considération de tous les critères pertinents pour prendre une décision (Steiner et al, 2004) ; la flexibilité c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à s'adapter aux demandes des salariés (Müller et Djuatio, 2010).

- Le modèle moral de la légitimité

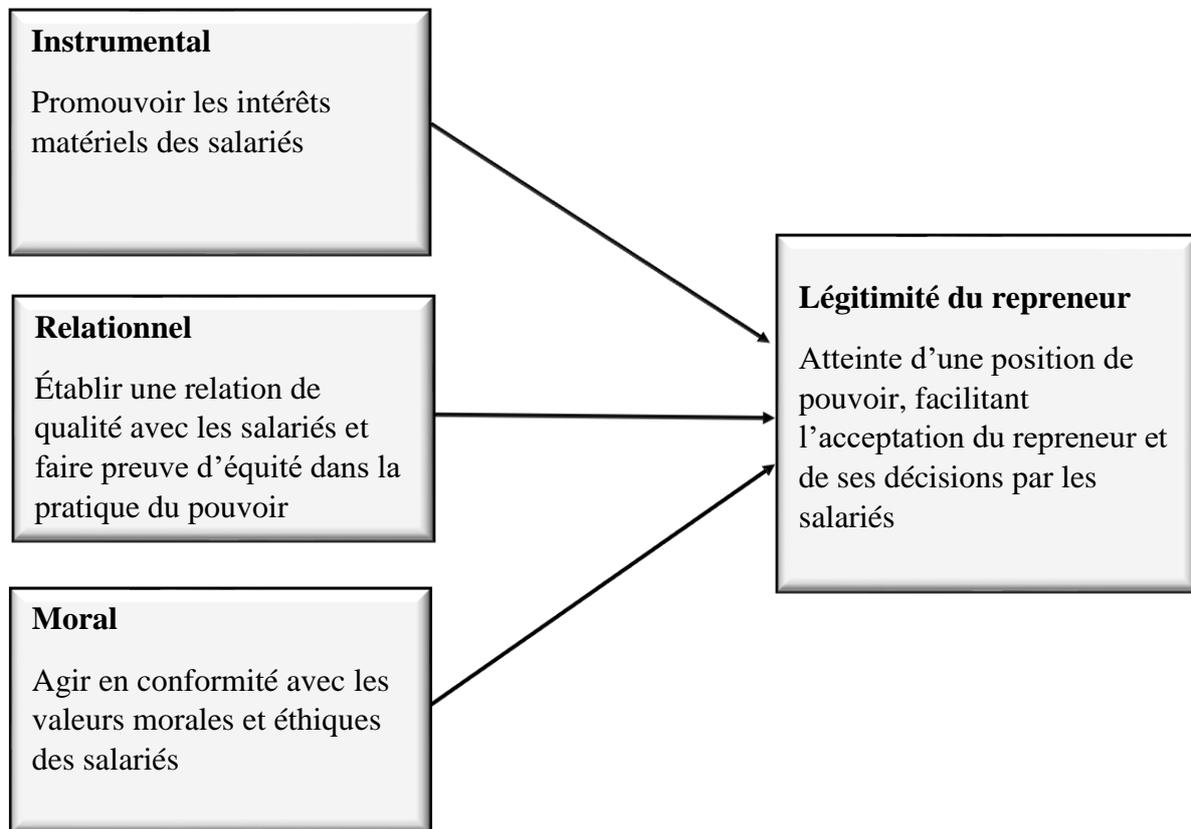
Alors que la plupart des travaux dédiés à l'étude de la psychologie de la légitimité est focalisée sur les perspectives instrumentales et relationnelles, des études plus récentes ont exploré la dimension morale de la légitimité (Skitka, Bauman et Lytle, 2009 ; Leach, Ellemers et Barreto, 2007). Ces auteurs soutiennent que la moralité et l'exemplarité, dont fait preuve le dirigeant dans l'exercice de ses fonctions, représentent des éléments déterminants de sa légitimité. Tyler (1997) distingue deux modèles de légitimité : (1) celui basé sur les ressources (« resource-based model ») selon lequel l'évaluation de la légitimité d'une autorité dépend des ressources que les individus reçoivent ou s'attendent à recevoir de celle-ci ; (2) celui basé sur d'identité sociale (« identity-based model ») soutient l'idée selon laquelle les individus s'identifient à l'autorité qu'ils évaluent. Dans ce cas, l'évaluation de la légitimité d'une autorité dépend de son éthique et de son intégrité. En opérationnalisant ces deux approches de la légitimité, l'auteur met en évidence la meilleure efficacité d'une légitimité fondée sur l'identification (y compris morale) aux autorités, comparée à une légitimité basée sur des attentes matérielles.

Il devient alors important pour un dirigeant d'entreprise de construire un projet d'entreprise autour de « raisons supérieures », plutôt qu'autour de raisons financières ou matérielles, en partageant avec ses collaborateurs un ensemble de valeurs et de causes communes (Chênevert et Simard, 2005). Nous pouvons à titre d'exemple évoquer comme « raisons supérieures » au sens de Chênevert, et Simard (2005) les pratiques de RSE, qui, parce qu'elles portent sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques, sont susceptibles d'augmenter la fierté des employés et leur identification à l'entreprise (Boiral, 2001 ; Tahri, 2010).

Dans le cadre de ce modèle moral de légitimité, un dirigeant est également jugé légitime par ses collaborateurs lorsque ses décisions sont en phase avec leurs valeurs morales et éthiques (Tost, 2011). Un collaborateur pourra attribuer de la légitimité à un dirigeant si ce dernier démontre par ses comportements qu'il respecte et partage ses valeurs professionnelles (Petit, 2013). Petit et Boulocher (2009) soulignent que l'évaluation morale de la légitimité repose également sur des jugements se référant aux normes et aux valeurs partagées à propos de la nature et des formes socialement acceptables d'autorité et de pouvoir dans une organisation. Pour ces auteurs, parmi les valeurs les plus fréquemment associées par les salariés à la légitimité d'un dirigeant figurent le courage, l'honnêteté, la justice, l'humilité, l'humanité, la transparence et la responsabilité.

Au regard de ces développements théoriques, nous schématisons la légitimité d'un dirigeant à partir de trois facteurs : instrumental, relationnel et moral (cf. figure n°10).

Figure n° 10 : Les déterminants de la légitimité d'un dirigeant d'entreprise selon la théorie de la psychologie des organisations



Source : Auteur.

Maintenant que le concept de légitimité est défini et les différents moyens de son acquisition par un dirigeant d'entreprise sont explorés, nous proposons dans la section suivante d'enrichir notre cadre d'analyse de la légitimité par une étude des travaux menés sur cette thématique dans le cas particulier des RPP.

2.3. Analyse du processus de légitimation du repreneur

« La légitimation de la reprise pour le repreneur est un point de passage obligé. La légitimité ne s'acquiert pas avec le rachat de l'entreprise, elle se démontre » (Lamarque et Story, 2008 : p.205).

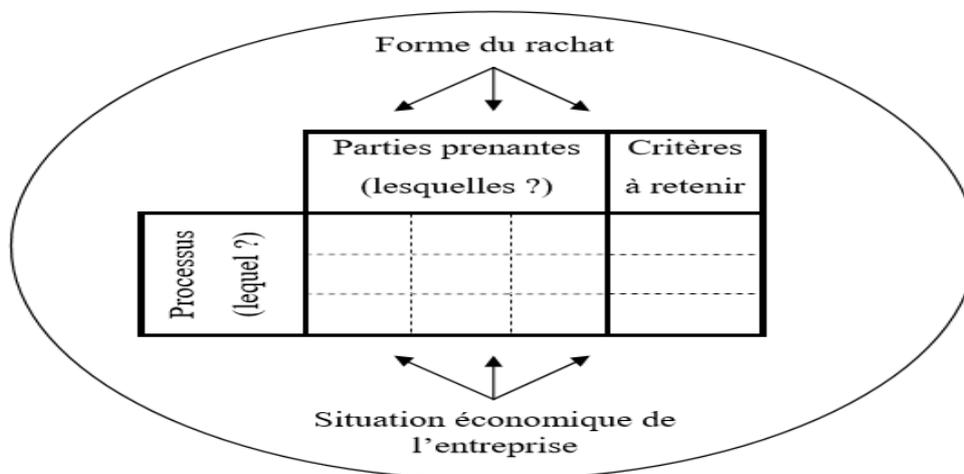
Pour comprendre les moyens dont dispose un repreneur pour asseoir sa légitimité auprès de ses différentes parties prenantes (salariés, cédant et parties prenantes externes), nous nous appuyons

sur les travaux de Saoudi (2005), Lamarque et Story (2008), Deschamps et Paturel (2009), Cullière (2009) et Ouardi (2012).

2.3.1. Cadre d'analyse de la légitimité du repreneur d'entreprise

Cullière (2009) pose la question de la légitimité du repreneur comme une condition préalable à la réussite de la prise en main de l'entreprise « reprise ». L'auteur propose une grille d'analyse de la « légitimité du repreneur » (cf. figure n°11).

Figure n° 11 : Grille d'analyse de la légitimité du repreneur d'entreprise



Source : Cullière (2009 : p. 19).

Dans cette grille d'analyse, trois groupes de facteurs influencent l'acquisition de la légitimité par un repreneur :

- La nature de la partie prenante

Selon Cullière (2009), la légitimité s'acquiert par la satisfaction des attentes des parties prenantes de l'entreprise. Comme chaque partie prenante peut avoir un intérêt particulier face à la transmission d'entreprise (Barach et al, 1995 ; Le Breton-Miller et al, 2004), il devient nécessaire pour le repreneur d'identifier les attentes de chacune d'entre elles. C'est sur la base de sa capacité à les satisfaire que sera appréciée sa légitimité. Auprès des salariés, partie prenante vis-à-vis de laquelle le repreneur exerce son pouvoir de direction, l'acquisition de la légitimité repose à la fois sur les compétences managériales et relationnelles du repreneur, mais également sur sa capacité à développer l'entreprise.

- L'étape du processus de reprise à laquelle le repreneur s'intéresse

Les attentes de chaque partie prenante évoluent en fonction de la phase du processus de reprise dans laquelle le repreneur se situe. Par exemple, lors de la phase de transition, les salariés ont besoin d'être rassurés sur leur avenir professionnel au sein de l'entreprise et d'avoir des informations sur le repreneur, ses intentions, son projet pour l'entreprise, etc. (Bastie et al, 2010).

Au cours de la phase du management de la reprise, étape du processus de la reprise à laquelle nous nous intéressons dans le cadre de ce travail, la légitimité du repreneur repose surtout sa capacité à s'affirmer devant ses salariés, à conquérir de nouveaux clients (Deschamps et Paturel, 2009), à démontrer l'opportunité qu'il incarne auprès des salariés (Cullière, 2009), en établissant un nouveau leadership et en développant un nouvel état d'esprit (Cadieux et Brouard, 2009).

- Les facteurs contextuels

Cullière (2009)¹¹retient la situation économique de l'entreprise au moment de la reprise et le mode de reprise.

(1) Les attentes des parties prenantes de la PME diffèrent selon que l'entreprise soit saine ou en difficulté (Deschamps, 2003a ; Deschamps et Paturel, 2005 ; Brouard et Cadieux, 2007 ; Cullière, 2009). En effet, alors qu'un repreneur d'une entreprise en difficulté est susceptible d'être accueilli comme un « sauveur », et son projet de reprise comme une chance pour la continuité de l'entreprise, le repreneur d'une PME « saine » peut susciter, en revanche, plus de méfiance chez les salariés, et dispose de moins de marge de manœuvre. En effet, les changements apportés au fonctionnement d'une PME saine peuvent provoquer des réactions défensives chez des salariés. Ces derniers pourraient en raison des bons résultats économiques de leur entreprise, ne pas nécessairement percevoir l'utilité d'apporter des changements (Deschamps et Paturel, 2009). Cullière (2009) suggère donc que le repreneur d'une entreprise « saine » a intérêt à privilégier des critères de légitimité axés sur la continuité et la reproduction de l'existant. Il peut pour cela s'appuyer sur le tissu organisationnel existant pour définir son nouveau projet pour l'entreprise. En revanche, les bases de légitimité du repreneur d'une entreprise en difficulté sont orientées vers la rupture et la remise en cause de l'existant.

¹¹ L'auteur s'est inspiré du travail de Brouard et Cadieux (2007). Ces derniers ont identifié trois principaux contextes susceptibles d'influencer le déroulement de l'opération de transmission-reprise : l'environnement externe, l'environnement interne (entreprise, famille, individus) et l'environnement des conseillers.

Nous nous intéressons uniquement aux entreprises saines, car les entreprises en difficulté suivent une démarche spécifique dans le cadre de procédures juridiques (Boussaguet, 2005) qui ne sera pas traitée dans le cadre de ce travail doctoral.

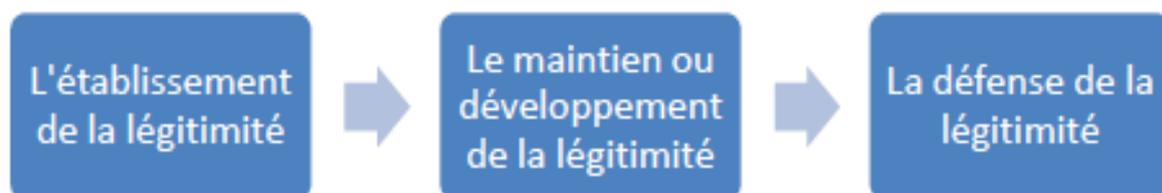
(2) Selon Boussaguet et Bah (2008), ainsi que Cullière (2009), le mode de reprise (succession familiale, reprise par un salarié, reprise par une personne physique externe) influence le processus d'acquisition de la légitimité. À cet effet, la proximité du lien préalable avec l'entreprise peut se révéler décisive pour la légitimité du nouveau dirigeant « *en ce sens qu'elle établit une hiérarchie dans le « droit à la succession »* » (Cullière, 2009 : p. 10). Ainsi, la question de la légitimité se pose avec plus d'acuité pour les repreneurs externes. En effet, alors qu'un héritier paraît naturellement légitime pour reprendre la direction de l'entreprise, un repreneur qui ne présente aucun lien avec l'entreprise doit faire ses preuves et affronter a priori un handicap de légitimité au moment de son entrée en fonction (Boussaguet et Bah, 2008 ; Cullière, 2009).

Par ailleurs, l'acquisition de la légitimité par un dirigeant se fait suivant un processus itératif en trois étapes que nous développons dans le point suivant.

2.3.2. Les étapes du processus de légitimation du repreneur

Dans son travail doctoral, Ouardi (2012) propose un modèle conceptuel du processus de légitimation du repreneur en trois phases (cf. figure n°12).

Figure n° 12 : Les trois phases de la légitimité du repreneur



Source : Ouardi (2012 : p. 211).

La phase d'établissement de la légitimité coïncide avec la phase de transition du processus de reprise. Pendant cette phase, le repreneur doit rassurer les partenaires de l'entreprise, connaître celle-ci et établir une bonne relation avec le cédant. La phase de maintien ou de développement de la légitimité commence avec le départ du cédant. Lors de cette phase, le repreneur doit

s'affirmer pleinement dans son nouveau rôle de leader. Cette étape est considérée comme une phase de gestion de la légitimité. Le repreneur doit communiquer ses intentions aux salariés et leur présenter son projet de reprise. Par ailleurs, il doit limiter l'exercice de son pouvoir à des décisions portant sur des changements opérationnels « mineurs » (Ouardi, 2012). La phase de défense de la légitimité doit intervenir idéalement 6 mois environ après l'entrée en fonction du repreneur. À ce niveau, le repreneur cherche à consolider sa légitimité. Pour y parvenir, il peut initier les changements stratégiques qu'il souhaite apporter à l'entreprise, et mettre en œuvre son projet.

Après avoir présenté le processus par lequel s'acquiert la légitimité du repreneur, nous proposons dans le point suivant d'étudier au regard de quoi s'acquiert cette légitimité.

2.3.3. Les dimensions de la légitimité du repreneur

Lamarque et Story (2008) identifient quatre piliers sur lesquels se construit la légitimité du repreneur : légitimité de compétences, légitimité du projet, légitimité culturelle et légitimité financière. (1) La légitimité de **compétences** englobe la connaissance par le nouveau dirigeant du métier de l'entreprise, sa compétence technique et ses qualités de gestionnaire. (2) La légitimité du **projet** consiste pour le repreneur à présenter son projet et ses objectifs de développement pour l'entreprise. Il s'agit d'une action indiscutable lui permettant d'établir sa légitimité (Boussaguet et al, 2004). Cette communication doit viser un double objectif : d'abord, convaincre les salariés de l'utilité des changements que le repreneur souhaite mettre en place, en faisant en sorte qu'ils les perçoivent comme nécessaires au développement de leur entreprise (Boussaguet, 2007). Le repreneur devra clairement identifier et présenter aux salariés sa valeur ajoutée (Deschamps, 2003a ; Boussaguet et al, 2004). Ensuite, cette présentation vise à montrer aux salariés ce qu'ils ont à gagner en s'engageant dans le projet du repreneur. (3) La légitimité **culturelle** s'acquiert par la capacité du repreneur à s'approprier la culture de l'entreprise et à en tenir compte dans la définition de son projet de reprise. S'il est important pour le repreneur d'apporter des changements à l'entreprise et de façonner cette dernière à son image, il lui sera particulièrement utile de disposer des clés culturelles de l'entreprise pour légitimer son action (Bouchikhi, 2004 ; Riot et al, 2007 ; Milton, 2008 ; Deschamps et Paturel, 2009). (4) Les résultats de l'entreprise et la rigueur de sa gestion post-reprise vont être impactés par le remboursement du crédit contracté par le repreneur. Il convient d'exposer la situation aux salariés dans la mesure où ceux-ci seront directement affectés par les nouvelles mesures de gestion. Cette transparence donnera au repreneur la légitimité **financière** qui lui est nécessaire.

Synthèse de la section 2

L'objectif de cette seconde section était double : identifier les déterminants de la légitimité d'un repreneur en tant que dirigeant d'entreprise et comprendre le processus par lequel s'acquiert cette légitimité.

Pour cerner les critères sur lesquels se basent les salariés pour attribuer une légitimité à leur dirigeant, nous avons fait appel à trois principaux groupes de travaux : 1) les travaux de Weber (1971) consacrés aux formes de domination au sein d'une structure sociale ; 2) ceux dédiés à la psychologie de la légitimité ; 3) enfin, les travaux menés par les chercheurs en reprise d'entreprise sur la thématique de la légitimité du repreneur.

Trois groupes de facteurs susceptibles d'accroître la légitimité du repreneur sont ainsi identifiés : instrumental (promouvoir les intérêts matériels des salariés), relationnel (établir une relation de qualité avec les salariés et faire preuve d'équité dans la pratique du pouvoir), moral (agir en conformité avec les valeurs morales et éthiques des membres de l'organisation).

Nous proposons une synthèse de notre revue de littérature sur les déterminants de la légitimité d'un dirigeant dans le tableau n°4.

Tableau n°4 : Synthèse des déterminants de la légitimité du dirigeant d'une structure sociale

Déterminants Travaux	Relationnel	Instrumental	Moral et culturel
<p>Psychologie de la légitimité</p> <p>-Tyler et Schuller (1990)</p> <p>-Lind et Tyler (1992)</p> <p>-Tyler (1997)</p>	<p>1) la bienveillance du dirigeant, qui renvoie à l'intérêt qu'il porte aux besoins de ses salariés et la prise en compte de leurs attentes</p> <p>2) considérer les salariés avec respect et dignité</p> <p>3) établir une relation de qualité avec les salariés et faire preuve d'équité dans la pratique du pouvoir</p>	<p>1) promouvoir les intérêts matériels des salariés</p> <p>2) l'équité dont le dirigeant fera preuve dans la redistribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise</p> <p>3) association des salariés aux décisions de gestion affectant ce qu'ils peuvent gagner ou perdre</p>	<p>1) agir en conformité avec les valeurs morales et éthiques des membres de l'organisation</p>

-Tost (2011) -Hollander (1980) -Skitka, et al (2009)	4) l'honnêteté et l'impartialité du dirigeant	4) la compétence, l'efficacité, et la capacité du dirigeant à résoudre les problèmes auxquels est confrontée son entreprise	
Domination légitime Weber (1971)	-	1) la qualification de la personne dépositaire de l'autorité 2) charisme : un individu doté de compétences surnaturelles ou surhumaines	1) être le porteur de valeurs reconnues et respectées par les membres de la structure sociale.
Légitimité du repreneur externe d'une entreprise -Lamarque et Story (2008). -Culière (2009) -Deschamps (2009) -Boussaguet et al (2004)	1) partager sa vision et exposer les objectifs de son projet aux salariés 2) se montrer proche des salariés et chercher à les rassurer 3) écouter et tenir compte des attentes des salariés	1) connaissance du métier et la compétence technique 2) capacité à diriger des hommes et à développer l'entreprise. 3) démontrer en quoi son arrivée représente une opportunité pour l'entreprise et les salariés	1) s'approprier l'identité et la culture de l'entreprise et en tenir compte dans la définition de son projet de reprise

Source : Auteur.

À travers le deuxième objectif de cette section, nous avons cherché à comprendre le processus par lequel s'acquiert la légitimité d'un repreneur et les différents facteurs qui l'influencent. En passant en revue les travaux de recherche consacrés à cette thématique, nous avons constaté que ce dernier est complexe (1), multidimensionnel (2) et évolutif (3).

(1) Complexe car il doit satisfaire les attentes divergentes des diverses parties prenantes (cédant, salariés, clients, fournisseurs, banquiers, etc.), celles-ci variant suivant deux éléments contextuels : le mode de transmission-reprise et la situation économique de l'entreprise au moment de la reprise.

(2) Multidimensionnel dans la mesure où il fait appel à des notions aussi variées que les compétences techniques, les compétences relationnelles, les éléments culturels et financiers, etc. Le repreneur agit sur plusieurs fronts en cherchant, autant que faire se peut, à trouver un équilibre entre les différents éléments de l'environnement organisationnel qu'il intègre et le contenu de son projet de reprise ;

(3) Évolutif car la légitimité n'est pas figée dans le temps. Elle passe par différents états (établissement, maintien et développement et défense). De plus, les critères d'évaluation de la légitimité du repreneur évoluent pour une même partie prenante suivant la phase de reprise à laquelle on s'intéresse.

Conclusion du chapitre 1

Ce chapitre a permis d'apporter un éclairage sur les différents obstacles humains et psychologiques qui jalonnent le parcours du repreneur. Les éléments apparus dans la revue de littérature révèlent que l'entrée en fonction constitue un exercice périlleux et risqué pour un repreneur personne physique externe. Par l'acquisition de la PME, le repreneur devient officiellement le nouveau propriétaire-dirigeant, mais cela ne lui suffit pas pour prendre efficacement les commandes de celle-ci (Boussaguet, 2005, 2008). En tant qu'utilisateur d'un système de domination, il doit légitimer son pouvoir (Picard et Thévenard-Puthod, 2006 ; Boussaguet, 2012 ; Lamarque et Story, 2008 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Cullière, 2009 ; Grazzini et al, 2009).

L'acquisition de la légitimité est une condition essentielle permettant au repreneur d'exercer efficacement son nouveau rôle de dirigeant (Lamarque et Story, 2008 ; Grazzini et al, 2009 ; Boussaguet, 2012), de réussir son intégration et d'obtenir l'adhésion et le soutien de ses salariés (Boussaguet, 2005 ; Lamarque et Story, 2008 ; Cullière, 2009). Trois groupes de facteurs susceptibles d'accroître la légitimité du repreneur ont pu être identifiés :

Instrumental : promouvoir les intérêts matériels des salariés ;

Moral : agir en conformité avec les valeurs morales et éthiques des membres de l'organisation ;

Relationnel : établir une relation de qualité avec les salariés et faire preuve d'équité dans la pratique du pouvoir.

Des pratiques telles que la justice distributive, l'association des salariés au processus de prise de décision, la bienveillance et la prise en compte des attentes des salariés sont apparues comme des déterminants importants de la légitimité d'un dirigeant (Tyler, 1997 ; Petit, 2013), alors qu'en même temps, elles représentent les fondements même d'une politique de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (Beaupré et al, 2008 ; Comeau et Davister, 2008 ; Tahri, 2010). La RSE permet aux entrepreneurs d'imaginer de nouvelles manières d'organiser leurs activités (un nouveau business model) et de créer de nouveaux produits et services (Gupta et Sharma, 2005), faisant d'elle l'occasion pour un repreneur de se comporter comme le leader identifié d'un nouveau projet, situation identifiée comme déterminante pour la légitimité d'un dirigeant (Lamarque et Story 2008).

C'est pourquoi nous allons dans le chapitre suivant nous intéresser aux implications stratégiques et managériales de la RSE, pour ensuite explorer leurs effets sur l'acquisition de la légitimité par le dirigeant.

Chapitre 2. Fondements théoriques de la RSE et son application au contexte des PME

Le précédent chapitre s'intéressait aux conditions susceptibles de faciliter l'intégration du repreneur d'une PME dans son nouveau rôle de propriétaire-dirigeant. L'exploration théorique de ce champ fait ressortir que c'est la légitimité acquise auprès des salariés, qui permet au repreneur de prendre efficacement les commandes de son entreprise. Toutefois, les travaux sur les stratégies de légitimation du repreneur demeurent rares et leur analyse ne permet pas de comprendre comment le repreneur acquiert sa légitimité auprès de ses salariés.

Il devient alors important de s'interroger sur les moyens à disposition du repreneur pour légitimer sa position de dirigeant auprès de ses salariés. Or, l'un des vecteurs de la légitimité qui émerge dans la littérature (Liu et al, 2010 ; Bolton et al, 2011), et dont il sera question dans le cadre de ce travail doctoral, est la RSE.

L'objectif de ce deuxième chapitre consiste donc à analyser les éléments théoriques nécessaires pour comprendre le comportement RSE du repreneur, en tant que dirigeant d'une PME, ceci dans le but d'étudier, ensuite, les effets d'une telle démarche sur sa légitimité vis-à-vis des salariés.

Pour ce faire, nous clarifions dans la première section de ce chapitre le concept de la RSE et présentons les principales théories explicatives de son intégration par les dirigeants d'entreprises. Nous cherchons à cerner les éléments contextuels susceptibles d'inciter le repreneur-dirigeant d'une PME à emprunter la voie de la RSE.

La deuxième section complète notre cadre théorique par l'étude de la RSE en contexte PME représentant l'objet de notre étude empirique. Nous relevons les freins et leviers de l'engagement RSE des PME, ainsi que les spécificités et les avantages d'une démarche RSE pour une PME, notamment en termes de légitimité.

Section 1. Les fondements théoriques de la RSE

Au cours de son développement, le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) a connu plusieurs transitions théoriques, ainsi qu'une prolifération de termes concurrents tels que l'éthique des affaires, le développement durable et la citoyenneté d'entreprise (Gond et Igalens, 2008). Afin de clarifier ce concept, nous retraçons dans les paragraphes suivants son évolution et présentons les principales définitions académiques et institutionnelles. Nous évoquons ensuite les théories explicatives de son intégration par un dirigeant d'entreprise.

1.1. Évolution et définitions du concept de la RSE

Bien que la notion de RSE, posant la question des rapports entre l'entreprise et la société, ait émergé à la fin du XIXe siècle, ce n'est qu'à la suite de la publication de l'ouvrage de Bowen (1953) intitulé « Social Responsibilities of the Businessman », qu'elle fait son entrée dans le monde académique (Acquier et Aggeri, 2007). L'ouvrage de Bowen (1953) représente le point de départ des recherches académiques sur le concept de la RSE (Carroll, 1979, 1999 ; Wood, 1991 ; Acquier et Gond, 2007), ce qui lui a valu le qualificatif de « père fondateur de la RSE » (Acquier et Gond, 2007).

1.1.1. 1950-1970 : Émergence et définition de la Corporate Social Responsibility (CSR1)

Bowen (1953) rappelle les impacts que peuvent avoir les activités des grandes entreprises sur la Société (Carroll, 1999). Il invite les dirigeants de ces dernières à assumer une fonction sociale qui : « renvoie à l'obligation de mettre en œuvre les politiques, de prendre les décisions, et de suivre les lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs considérées comme désirables par la Société » (Carroll, 1999 : p.270). Dans son sillage, de nombreux chercheurs (Berle, 1954 ; Mc Guire, 1963 ; Davis, 1970) ont contribué à l'émergence et au développement du concept de « corporate social responsibility » ou CSR1, décrite par Frederick (1994) comme une conception philosophique et éthique de la RSE.

Au cours de la période qui s'étend de la parution de l'ouvrage de Bowen (1953) jusqu'au début des années 1970, les travaux académiques sur la RSE se sont cristallisés autour de la justification morale et philosophique de la responsabilité sociale pour les entreprises (Gond et Igalens, 2008). L'idée défendue par les partisans de la CSR 1 est que les entreprises doivent concourir au bien-être global de la Société, et cela indépendamment de la nature de leurs activités et de la capacité d'une telle mission à contribuer aux résultats économiques de l'entreprise (Frederick, 1994). Parmi les arguments évoqués par ces chercheurs, on retrouve le

poids politique, social et économique dont jouissent certaines entreprises (Berle, 1954) ; la détention par ces entreprises de compétences et de moyens qui les rendent capables de résoudre certains problèmes de la société et de participer à son développement (Davis, 1975) ; les multiples pressions exercées sur les entreprises pour qu'elles se comportent de manière socialement responsable (Slater 1970). Enfin, Buetter et Shetty (1975) voient dans la RSE un moyen pour les entreprises de réduire le risque d'apparition de tensions et de crises sociales susceptibles de mettre à mal notre organisation sociale (Buetter et Shetty, 1975).

L'effort des premiers chercheurs pour justifier et légitimer les fondements de la RSE peut s'expliquer par les controverses qu'elle a suscitées. En effet, dès 1958, Levitt s'oppose au principe que l'entreprise puisse avoir une responsabilité élargie vis-à-vis de la Société. Il souligne que l'entreprise ne doit pas se substituer à l'État pour ce qui est de sa fonction sociale (McWilliams, Siegel et Wright, 2006), et qu'une ingérence des entreprises dans la sphère politique menace le bon fonctionnement d'une société démocratique pluraliste (Gond et Igalens, 2008). Une autre figure importante de l'opposition aux principes de la RSE est Milton Friedman. En 1970, il publie dans le *New York Times Magazine* un article intitulé « The responsibility of business is to increase its profits » dans lequel il explique que la seule responsabilité de l'entreprise est de faire du profit (Ben Yedder et Zaddem, 2009). Dans un ouvrage publié en 1962, Friedman considérait déjà qu'il existait peu de courants aussi dangereux pour les fondements mêmes de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprises, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires (Acquier et Aggeri, 2007).

Ces débats amènent un premier groupe de définitions de la RSE, essentiellement centrées sur les fondements et le contenu de la RSE (Carroll, 1999).

Davis (1960) : « *la RSE est la considération de la firme et sa réponse à des problèmes qui vont au-delà de ses engagements économiques, techniques et légaux pour atteindre le seuil du « social benefit »* » (p. 70).

Mc Guire (1963) : « *l'idée de responsabilité sociale suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle possède également des responsabilités envers la société, lesquelles vont au-delà de ces obligations* » (p. 144).

Davis (1967) : « *la substance de la responsabilité sociale résulte de l'intérêt porté aux conséquences éthiques de ses propres actes dans la mesure où ils peuvent affecter les intérêts d'autrui. Cette idée existe dans la plupart des religions et des philosophies du monde. Les responsabilités sociales s'étendent au-delà [des relations interpersonnelles] en mettant l'accent sur les actions institutionnelles et leurs effets sur l'ensemble du système social* » (p. 46).

Ces premiers développements autour du concept de CSR1 ont permis de poser les arguments en faveur de l'intégration de la RSE, même s'ils restent muets sur la manière dont les entreprises opérationnalisent leur engagement social (Frederick, 1994). En réponse aux critiques adressées à la notion de la CSR 1 quant à son contenu vague et son caractère inopérationnel (Sethi, 1975, cité par El Akremi et al, 2008), une conception managériale de la RSE s'est imposée dans les travaux académiques au cours des années 1970.

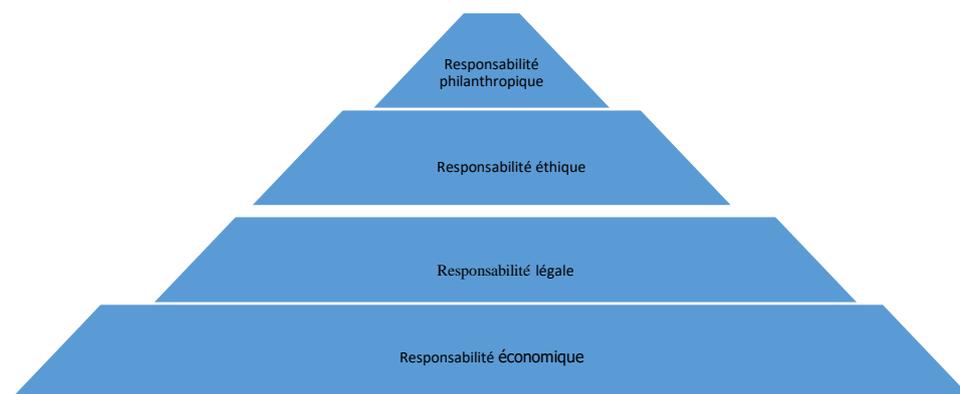
1.1.2. Années 1970-1990 : passage d'une conception normative à une conception managériale de la RSE (CSR2)

Durant les années 1970, dans un contexte où les mouvements sociaux et environnementaux prennent souvent pour cible les entreprises, la recherche sur la RSE prend un tournant pragmatique et managérial (Gond et Igalens, 2008). C'est dans ce contexte que naît l'approche « sensibilité » sociétale de l'entreprise ou « Corporate Social Responsiveness » (CSR 2), qui traduit la capacité de l'entreprise à prévenir et à gérer les problèmes sociétaux dans son environnement (Frederick, 1994). Elle trouve son socle dans les travaux d'Ackerman et Bauer (1976), consacrés à l'étude des processus de déploiement des démarches RSE par les grandes entreprises (Acquier et Aggeri, 2008). Ackerman et Bauer (1976) soulignent trois activités principales de cette « Corporate Social Responsiveness » : guider et mettre en place des pratiques environnementales ; répondre à la demande des parties prenantes ; construire des plans et politiques en vue d'améliorer les impacts positifs de l'entreprise.

Les préoccupations de gestion pratique de la RSE, qui fondent le concept de CSR 2 vont engendrer un autre concept important : celui de performance sociale des entreprises (PSE). La PSE se présente comme une synthèse des travaux antérieurs visant à réconcilier les deux conceptions précédentes de la RSE (la CSR1 et la CSR2) avec une préoccupation additionnelle, celle d'analyser les résultats et les impacts concrets des politiques de RSE (Gond, 2003 ; Gond et Igalens, 2008). Carroll (1979) a été le premier auteur à théoriser le concept de PSE et à en proposer un véritable modèle conceptuel : la PSE est l'articulation entre trois dimensions : les formes de responsabilité sociétale (économique, légale, éthique et discrétionnaire), les philosophies de réponses apportées aux problèmes sociétaux et les domaines sociétaux au sein desquels l'entreprise est impliquée.

Carroll (1991) identifie quatre formes de responsabilité d'une entreprise vis-à-vis de la société, qu'elle conceptualise sous la forme d'une pyramide (cf. figure n°13).

Figure n°13 : La pyramide de la responsabilité sociale (Carroll, 1991)



Source : Carroll (1991, p. 42).

La responsabilité économique. Nous retrouvons à la base de cette pyramide la composante économique, qui représente selon Carroll (1991) la responsabilité fondamentale de toute entreprise. Il s'agit de l'obligation de produire et de vendre afin d'assurer la rentabilité économique de l'organisation.

La responsabilité légale. L'entreprise a le devoir de respecter les obligations légales (contractuelles, règlementaires et législatives). Ces deux premiers niveaux de responsabilité correspondent, selon Gond et Igalens (2008), à la vision restrictive de la RSE défendue par Friedman.

La responsabilité éthique. Cette composante renvoie à l'adoption par les entreprises de conduites perçues comme des obligations morales par la Société, même si elles n'y sont pas

contraintes par les dispositions légales. Les entreprises doivent en l'occurrence agir de manière juste, loyale et éviter de causer du tort.

La responsabilité philanthropique. Elle fait référence à l'engagement volontaire d'une entreprise dans des programmes philanthropiques (participation à des œuvres charitables, financement de programmes d'éducation, d'associations à caractère culturel, humanitaire, etc.). Selon Carroll (1991), cette catégorie de responsabilité sociale est moins importante que les trois autres, mais elle reste désirée par la société (Golli et Yahiaoui, 2009).

Le modèle de la PSE proposé par Carroll est affiné par Wood (1990), qui propose de décliner chacune des quatre catégories de responsabilité de Carroll (1991) en trois niveaux : institutionnel, organisationnel et individuel :

Le niveau institutionnel. Il renvoie au principe de la légitimité d'action de l'entreprise. En tant qu'institution sociale, l'entreprise dispose d'un pouvoir et d'une légitimité attribués par la société. Par conséquent, elle doit agir dans un sens favorable aux attentes de celle-ci, au risque de les perdre.

Le niveau organisationnel. Le deuxième niveau est celui de l'organisation, qui fonde le principe de la responsabilité publique de l'entreprise. À ce niveau, l'entreprise est responsable des impacts de ses activités sur la société, mais doit également aider à résoudre les problèmes sociétaux relevant de son domaine d'activité et de son champ de compétence.

La responsabilité individuelle et morale des managers. Ceux-ci doivent utiliser leur pouvoir discrétionnaire au service de la RSE. Cela doit se refléter dans le choix des stratégies et dans l'allocation des moyens pour y parvenir.

Wood (1991) propose l'une des définitions de la PSE les plus fréquemment mobilisées dans les recherches sur la RSE (Gond et Igalens, 2008): « *une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise* » (Wood, 1990 : p. 693).

Cette approche managériale de la RSE fait, à la fin des années 1980, l'objet de vives critiques, notamment de la part de Frederick (1986) qui la considère comme exclusivement centrée sur la gestion pragmatique des enjeux sociétaux, et oubliant les dimensions éthique et normative de la RSE, qui sont l'essence même de ce concept.

1.1.3. Des années 1990 jusqu'à nos jours : développement d'une approche « globale » de la RSE

La fin des années 1980 et le début des années 1990 se caractérisent par la troisième phase d'évolution du concept de la RSE à travers le passage de la CSR2 à la Corporate Social Rectitude (ou la CSR3) (El Akremi et al, 2008). Elle remet l'éthique d'entreprise au centre des débats théoriques dans le domaine du Business & Society (Frederick, 1986 ; Moir, 2001). Il s'ensuivra un changement considérable du niveau d'analyse de la RSE, étendu aux questions cosmologiques, scientifiques et religieuses dans le cadre de l'approche CSR4 « la conscience CSR 4 » proposée par Frederick (1998). Cet élargissement de la perspective d'analyse de la RSE implique de faire du « Cosmos » l'univers de référence (Acquier et al, 2005). L'entreprise doit désormais s'interroger sur les impacts de ses activités sur le Cosmos dans son ensemble, plutôt que de limiter son analyse aux attentes d'une partie prenante et/ ou normes et valeurs de la société. Cette évolution a vu se développer de façon parallèle de nouvelles notions pour qualifier les pratiques de gestion correspondant à la RSE, avec notamment la notion d'entreprise citoyenne.

Dans l'entreprise citoyenne, l'activité de l'entreprise est liée à la communauté au sein de laquelle elle exerce son métier (Mercier, 2004). À ce titre, elle doit agir dans un esprit de co-développement avec son environnement et se reconnaître co-responsable de son devenir (Déjean et Gond, 2004). L'entreprise est également appréhendée dans le cadre de cette approche comme « *une institution sociale mondiale légitime pour assurer des fonctions jusqu'alors dévolues à l'État* » (Champion et Gendron, 2005 : p. 91). Ainsi, Logsdon et Wood (2002) soulignent qu'une entreprise citoyenne doit aller au-delà du strict respect des lois et s'impliquer dans le développement socioéconomique des pays du Sud quand les gouvernements de ces pays échouent à assumer leurs responsabilités sociales et économiques.

Ce concept a été défini par Lamon (2001) : « *Par sa citoyenneté, l'entreprise s'engage à un comportement intègre qui assure le développement économique et social pour ses collaborateurs comme pour son milieu opérationnel. L'entreprise entend ainsi démontrer par diverses initiatives son utilité organisationnelle et sa légitimité institutionnelle, et par-là son ancrage social* » (p. 51).

Depuis le milieu des années 1990, la RSE est également assimilée au développement durable (DD) dans les textes officiels des institutions telles que l'Union Européenne ou les Nations Unies (Quairel et Capron, 2013) conduisant à l'élargissement du périmètre de la RSE (Bon, 2009) ; ce qui nous amène à aborder dans le point suivant la question de la RSE du point de vue des instances internationales.

1.1.4. La responsabilité sociale de l'entreprise selon les instances internationales

Dans les milieux institutionnels, la RSE est perçue comme la traduction du DD dans les entreprises (CE, 2002 ; ISO 26000, 2010). Les deux concepts sont souvent confondus et cités alternativement l'un pour l'autre (Mauléon et Silva, 2009 ; Gabriel et Regnard, 2011). Pour définir et cerner les contours de la RSE du point de vue des instances internationales, Igalens (2003) propose de s'intéresser à trois initiatives internationales : l'initiative du Secrétaire Général de l'ONU, les principes directeurs de l'OCDE et le livre vert de la Commission Européenne.

En 1999 lors du forum économique mondial de Davos, le Secrétaire Général de l'ONU, Kofi Annan, appela les grandes entreprises à adhérer au Pacte Mondial : un cadre d'engagement volontaire par lequel des entreprises sont invitées à respecter dix principes universellement acceptés touchant les droits de l'Homme, les normes du travail, l'environnement et la lutte contre la corruption¹². En 2000, l'OCDE publie dans son rapport annuel « les principes directeurs pour les multinationales », qui énoncent des normes volontaires de conduite responsable des entreprises. L'objectif était d'accroître la contribution des entreprises multinationales au DD (OCDE, 2011). Pour y parvenir, ces dernières devraient ainsi :

1. Contribuer aux progrès économiques, environnementaux et sociaux en vue de parvenir à un développement durable.
2. Respecter les droits de l'homme internationalement reconnus vis-à-vis des personnes affectées par leurs activités.
3. Encourager le renforcement de capacités au niveau local en coopérant étroitement avec la communauté locale, y compris les milieux d'affaires, tout en développant les activités de l'entreprise sur le marché intérieur et sur les marchés extérieurs d'une manière compatible avec de saines pratiques commerciales.
4. Encourager la formation d'un capital humain, en particulier en créant des possibilités d'emploi et en facilitant la formation des salariés (OCDE, 2011).

En 2001, l'Union Européenne a publié un livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la RSE ». Ce livre apparaît comme la première contribution d'une prise en compte de la RSE par l'Union Européenne. La RSE y est définie comme l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes (CE, 2001). Onze ans plus tard, dans une

¹² Informations extraites du site de France diplomatie.

communication publiée en octobre 2012, la Commission Européenne rappelle que, pour être socialement responsables « *il convient que les entreprises aient engagé, en collaboration étroite avec leurs parties prenantes, un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, de droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités commerciales et leur stratégie de base, ce processus visant : à optimiser la création d'une communauté de valeurs pour leurs propriétaires/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société ; à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer* » (CE, 2012 : p.7).

Nous proposons d'ajouter à ces trois initiatives institutionnelles présentées par Igalens (2003) comme ayant contribué à préciser les contours de la RSE, la norme ISO 26000 de l'Organisation Internationale de Standardisation (ISO). Cette dernière est publiée en 2010 au terme de cinq années de négociations entre des représentants des gouvernements, des ONG, de l'industrie, des groupes de consommateurs et du monde du travail¹³. Environ quatre-vingts pays ont participé à son élaboration (Gendron, 2010). L'ISO 26000 propose une définition de la RSE qui vise à clarifier et uniformiser la RSE au niveau international (Lépineux et al, 2010) : « *La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui : contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (NF ISO 26000, 2010).

La norme ISO 26000 identifie également sept questions centrales de la responsabilité, qui délimitent le périmètre et les domaines de la RSE : la gouvernance de l'organisation ; les droits de l'Homme ; les relations et conditions de travail ; l'environnement ; la loyauté des pratiques ; les relations avec les consommateurs ; et les communautés et le développement local. C'est cette conception de la RSE prônée par l'ISO 26000 que nous retenons dans le cadre de ce travail doctoral, car elle regroupe l'essentiel des préoccupations sociétales et environnementales et offre un large panorama des déclinaisons possibles dans le monde de l'entreprise, à travers ses sept questions centrales (Gendron, 2010).

¹³Informations collectées sur le site officiel de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>. Consulté le 08/07/2017.

Le concept de la RSE étant défini, intéressons-nous aux raisons qui peuvent inciter un repreneur-dirigeant d'entreprise à s'engager dans la RSE

1.2. Les théories explicatives de l'engagement RSE des PME

Deux théories sont généralement mobilisées pour appréhender les facteurs contextuels qui incitent les dirigeants de PME à s'engager dans la RSE : la théorie néo-institutionnelle et la théorie des parties prenantes (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Quairel-Lanoizelée, 2012).

1.2.1. La théorie néo-institutionnelle

Le néo-institutionnalisme « *s'est bâti autour du projet d'associer économie et sociologie pour comprendre la genèse et le fonctionnement des institutions économiques (organisations, marchés, instances internationales...)* » (Tellier, 2003 : p. 61). Il s'est développé en théorie des organisations aux États-Unis dans les années 1980 (Touron, 2000). Ce courant de pensée s'inscrit dans la lignée des travaux du sociologue américain Selznick (1949) qui met en évidence que le comportement et la structure des organisations ne dépendent pas seulement des forces en présence à l'intérieur de l'organisation, mais aussi des valeurs portées par la Société (Buisson, 2005a). L'approche néo-institutionnelle considère que la structure et les pratiques de l'entreprise ne peuvent pas être expliquées uniquement par les théories de l'acteur rationnel¹⁴ (DiMaggio et Powell, 1991 ; Rizza, 2008) et accorde une attention particulière aux influences culturelles en matière de prise de décision (Meyer et Rowan, 1977). Dans certains cas, des entreprises seraient même disposées à adopter des pratiques non pas nécessairement les plus efficaces, mais les mieux acceptées socialement à un moment donné (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005). Pour illustrer ce phénomène, le néo-institutionnalisme s'appuie sur deux concepts clés : le champ organisationnel et l'isomorphisme (Rizza, 2008).

Le **champ organisationnel** est défini comme « *un ensemble d'organisations qui, agrégées, constituent une aire de vie institutionnelle reconnue : fournisseurs clés, consommateurs de ressources et produits, institutions réglementaires, et autres organisations qui produisent des services ou produits similaires* » (DiMaggio et Powell, 1983 : p. 148-149). À l'intérieur du champ organisationnel, interagissent différents acteurs (entreprises, organisations publiques, associations professionnelles, syndicats, etc.) qui imposent des croyances légitimées auxquelles

¹⁴ Selon laquelle le fonctionnement et les choix d'une organisation sont déterminés uniquement par l'action individuelle d'un acteur rationnel (dirigeant), en mesure de maximiser ses propres intérêts à travers un calcul raisonnable des coûts et des bénéfices (Rizza, 2008).

il faut se conformer, en influençant le cours de l'action économique (Rizza, 2008). Cela suppose que les choix de l'entreprise obéissent à des déterminants qui englobent des loyautés communautaires et la référence à des valeurs (Allouche et Amann, 2002). Dans cette optique, l'approche néo-institutionnelle présente les entreprises comme des acteurs sociaux encadrés dans un environnement institutionnalisé¹⁵, au sein duquel elles sont confrontées à des règles, des normes, des valeurs et des exigences culturelles, qui les conduisent à adopter certaines pratiques et à conserver certaines apparences extérieures pour être acceptées par la Société (DiMaggio et Powell, 1983 ; Granovetter, 1985) pour paraître légitime aux yeux de la Société (Oliver 1991 ; Suchman, 1995).

DiMaggio et Powell (1983) emploient le terme « **d'isomorphisme** » pour qualifier ces pressions institutionnelles (Huault, 2009) : « *un processus contraignant qui force une unité dans une population à ressembler à d'autres unités qui sont confrontées aux mêmes conditions environnementales* » (DiMaggio et Powell, 1983 : p. 149). Une telle démarche suggère que les entreprises modifient leurs caractéristiques organisationnelles (Meyer, Rowan, 1977 ; Davis, 1991) et adaptent leurs stratégies (Fligstein, 1991) pour devenir progressivement compatibles avec les traits dominants de l'environnement (Huault, 2009).

1.2.1.1. Les trois isomorphismes de DiMaggio et Powell

DiMaggio et Powell (1983) ont décrit trois types d'isomorphisme : l'isomorphisme coercitif, l'isomorphisme normatif et l'isomorphisme mimétique.

- **L'isomorphisme coercitif** est le résultat de pressions tout autant formelles qu'informelles, exercées par le contexte social à l'intérieur duquel les organisations opèrent. Il est également issu des attentes culturelles de la Société (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette perspective, les acteurs importants sont l'État et les agences publiques, qui établissent des contraintes législatives et normatives auxquelles il faut se plier (Huault, 2009). S'agissant des petites entreprises, cette liste d'acteurs dotés d'un pouvoir de coercition peut être complétée par les grands groupes donneurs d'ordre (Rizza, 2008). En effet, l'auteur souligne que les grands groupes donneurs d'ordre exercent un véritable processus de coercition sur les PME en leur imposant des clauses contractuelles avec des effets d'homogénéisation structurale.

- **L'isomorphisme normatif** correspond aux normes, règles et méthodes de travail définies par les acteurs d'une profession dans le but d'harmoniser leurs comportements (DiMaggio et

¹⁵ C'est un environnement qui impose aux entreprises des exigences sociales et culturelles, qui les pousse à jouer un rôle déterminé et à maintenir certaines apparences (Courrent, 2012).

Powell, 1983). Ces contraintes normatives, bien qu'elles ne revêtent pas un caractère légal, apparaissent indispensables pour tout acteur exerçant et/ou souhaitant intégrer la profession. DiMaggio et Powell (1983) identifient deux aspects de la professionnalisation comme sources importantes d'isomorphisme normatif : le premier concerne les dispositifs d'éducation formelle qu'offrent les universités et les centres de formation, qui façonnent et développent des normes auprès des managers et de leurs équipes ; le deuxième concerne les réseaux professionnels à travers lesquels les modèles organisationnels se diffusent rapidement.

- **L'isomorphisme mimétique** correspond aux forces conduisant les entreprises d'un secteur à imiter leurs homologues perçues comme leaders (Huault, 2009). L'apparition de ces comportements est exacerbée lors de situations peu claires et ambiguës, rendant difficiles pour une entreprise d'anticiper les conséquences de ses choix et actions (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Aujourd'hui, la RSE représente l'une des exigences des entreprises (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Uzan et al, 2017). Le recours à la théorie néo-institutionnelle pour étudier la RSE se généralise auprès des chercheurs (Idaver-Cohen et Brønn, 2008 ; Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Delpuech, 2014 ; Skilton et Purdy, 2014).

Nous discutons la pertinence de cette théorie comme cadre d'analyse de la RSE dans les paragraphes suivants.

1.2.1.2. La théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse d'intégration de la RSE par les PME

Perçue comme une institution susceptible de donner du sens à la Société, l'entreprise se voit porteuse d'une responsabilité élargie vis-à-vis de celle-ci (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005). En effet, aujourd'hui, l'entreprise n'est plus jugée uniquement sur la base de ses résultats économiques, mais également en fonction de sa performance écologique et sociétale (Uzan et al, 2017 ; Igalens et Tahri, 2017). Ces attentes sont portées par une multitude d'acteurs :

- 1) les organismes gouvernementaux à travers les dispositifs législatifs, qui exercent un véritable processus de coercition sur les entreprises (Klarsfeld et Delpuech, 2008) ;
- 2) les associations professionnelles par la diffusion de standards et de normes en faveur de la RSE (Bruna et Chanlat, 2017) et les agences de notation par le classement des entreprises en fonction de leurs performances sociétales et environnementales (Igalens et Tahri, 2017) ;
- 3) les organisations non-gouvernementales (ONG) qui exercent des pressions directes sur les entreprises cherchant à les inciter à davantage d'engagement dans la RSE (Dhaouadi et al, 2007) ;

4) des investisseurs socialement responsables et des actionnaires sensibles à la RSE, qui privilégient le financement d'entreprises socialement responsables (Rubinstein, 2006 ; Depoers et Jérôme, 2017) ;

5) enfin, ces pressions peuvent provenir des employés, des clients et des fournisseurs de l'entreprise (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005).

En réponse à ces pressions, les entreprises sont de plus en plus amenées à intégrer la RSE, contribuant ainsi à son institutionnalisation (Quairel-Lanoizelée, 2012). La RSE acquiert désormais le statut d'une norme sociale (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) que les entreprises ne peuvent plus ignorer, au risque d'une mauvaise réputation et d'une détérioration de leurs relations avec leurs parties prenantes (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005 ; Igalens et Tahri, 2017). Cela fait de la RSE une condition incontournable pour légitimer les actions d'une entreprise, en lui donnant une apparence convenable aux yeux de la société (Bodet et Lamarche, 2007 ; Idaver-Cohen et Brønn, 2008 ; Schrempf-Stirling et al, 2016), condition nécessaire à sa survie (Aguilera et al, 2007) et à son développement (Bon et al, 2013).

Cette nouvelle configuration de l'environnement des entreprises, caractérisée par une dynamique d'institutionnalisation de la RSE (Dupuis et Le Bas, 2009 ; Gautier et Berger-Douce, 2016) s'est traduite par la généralisation de la théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse de la RSE (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005 ; Rubinstein, 2006 ; Idaver-Cohen et Brønn, 2008 ; Dupuis et Le Bas, 2009 ; Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Delpuech, 2014 ; Skilton et Purdy, 2014 ; Schrempf-Stirling et al, 2016).

Selon Le Borgne-Larivière et al (2009), la théorie néo-institutionnelle permet d'appréhender la RSE à partir de deux perspectives complémentaires : la normativité et la légitimité. La première s'intéresse à la dimension normative des pratiques de la RSE (Le Borgne-Larivière et al, 2009) et s'attache à analyser les pressions de l'environnement en matière de RSE (Bensebaa et Béji-Bécheur, 2005). Les trois isomorphismes (coercitif, normatif, mimétique) identifiés par DiMaggio et Powell (1983) offrent alors un large panorama des motivations externes à l'origine de l'intégration de la RSE par les entreprises (Delpuech, 2014). Par l'étude de la RSE au prisme de la légitimité, la théorie néo-institutionnelle s'intéresse aux modes organisationnels développés par les entreprises dans le cadre de pressions institutionnelles données (Le Borgne-Larivière et al, 2009). Il s'agit de comprendre comment la quête de la légitimité détermine à la fois le contenu, le déploiement et la communication autour de la RSE (Bruna et Chanlat, 2017). Cependant, l'approche néo-institutionnelle n'est pas exempte de limites. La première tient à son caractère peu opérationnel pour les praticiens d'entreprises (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Effectivement, les effets des trois isomorphismes proposés pour décrypter les pressions

institutionnelles sont difficilement identifiables empiriquement (Mizurichi et Fein, 1999). La théorie néo-institutionnelle est également critiquée pour sa conception déterministe des dynamiques organisationnelles, en considérant que les choix de l'entreprise sont le fruit de pressions institutionnelles, sans aucune référence à la rationalité des managers (Huault, 2009). Dans cette optique, la RSE est appréhendée comme un moyen de se conformer à l'environnement, avec le risque qu'elle soit réduite à un outil de communication externe au service de l'image de l'entreprise (Mullenbach et Gond, 2004).

En procédant ainsi, la théorie néo-institutionnelle ne réserve qu'une place secondaire aux variables managériales (Huault, 2009). Pour comprendre les comportements managériaux en matière de RSE et cerner les facteurs déterminants dans le choix et la mise en œuvre des pratiques de la RSE, nous compléterons notre cadre théorique par la théorie des parties prenantes (Bonneveux et Saulquin, 2009).

1.2.2. La théorie des parties prenantes (TPP)

La TPP considérée aujourd'hui comme le socle théorique de référence pour les analyses sur la RSE (Cazal, 2011 ; Rasolofo-Distler, 2010) prend ses racines dans les travaux de Berle et Means (1932) et Barnard (1938), qui étaient les premiers chercheurs à attirer l'attention sur l'intérêt qu'a une entreprise de se soucier des attentes des acteurs de son environnement et de reconnaître sa responsabilité envers eux (Gond et Mercier, 2004). Mais, il a fallu attendre 1968 pour que le terme de partie prenante soit explicitement utilisé par Ansoff dans sa définition des objectifs organisationnels (Mercier, 2001). Les premiers travaux qui formalisent le concept de stakeholder apparaissent au tournant des années 70-80. Ces travaux font écho à un « projet stakeholder » mis en place en 1977 à la Wharton School, au sein du Centre de Recherche Appliqué (Aggeri et Acquier, 2005). Le concept de partie prenante ne s'est toutefois véritablement imposé dans la littérature en management qu'avec la publication de l'ouvrage de Freeman (1984) considéré comme l'ouvrage fondateur de la théorie des parties prenantes.

Freeman (1984) propose de requestionner le rôle social de l'entreprise, en considérant que sa responsabilité ne peut plus se limiter aux seuls actionnaires, tel que suggéré par la théorie de l'agence, mais qu'elle devrait se soucier de toutes ses parties prenantes, qu'il définit comme « *tout groupe ou personne qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984 : p. 46). La TPP remet donc en cause la primauté des actionnaires (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) et appelle à passer d'une vision actionnariale de la gouvernance, organisée autour de la seule satisfaction des intérêts fiduciaires des actionnaires, à une vision partenariale qui replace les différentes parties prenantes au centre des

processus de décision et essaye de comprendre comment l'activité de l'entreprise affecte leurs intérêts (Freeman et McVea, 2001).

La TPP élargit la conception de l'environnement de l'entreprise et inclut de nouveaux partenaires dans l'analyse stratégique, jusque-là négligés dans les travaux de gestion, tels que les ONG, les groupes politiques, les riverains, etc. (Gond et Igalens, 2008). Les raisons pour lesquelles une entreprise doit se préoccuper des intérêts de ses parties prenantes, l'identification et la caractérisation de celles-ci font l'objet des trois approches de la théorie des parties prenantes : normative, instrumentale et descriptive (Rasolofo-Distler, 2010 ; Quairel-Lanoizelée, 2012).

1.2.2.1. Les trois approches de la théorie des parties prenantes

En 1995, Donaldson et Preston comptent une douzaine d'ouvrages et plus de 100 articles sur le sujet et proposent d'organiser cette production en trois catégories devenues depuis une référence : normative, instrumentale et descriptive (Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003 ; Dontenwill, 2005).

- **La perspective normative** de la TPP s'attache à identifier les principes moraux et philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des parties prenantes (Mercier, 2001 ; Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003 ; Kakabadse et al, 2005). Selon cette vision normative de la TPP, les intérêts des parties prenantes ont une valeur intrinsèque et ne pas en tenir compte, c'est passer outre le respect d'une dignité fondamentale propre à chaque personne (Donaldson, 2002 ; Bocquet, 2013).

- **L'aspect instrumental** de TPP s'attache à identifier des connexions entre la prise en compte des attentes des PP et l'atteinte d'objectifs financiers et /ou de croissance (Donaldson et Preston, 1995). Dans ce cadre, les PP sont abordées comme des facteurs permettant à l'entreprise de réaliser ses objectifs (Mercier, 2001). L'idée principale est que les entreprises capables de développer des relations de confiance et de coopération avec leurs PP sont, toutes choses égales par ailleurs, plus compétitives que les autres (Jones, 1995). Selon ce dernier, l'éthique et la confiance permettent de pérenniser les relations qu'entretient l'entreprise avec ses différentes PP, rendant possible la réduction des coûts de transaction (coûts liés à la recherche de nouveaux partenaires, négociation et rédaction de nouveaux contrats, coûts liés à la surveillance). Les économies ainsi réalisées bénéficient en partie à l'entreprise, mais également à ses parties prenantes, créant une relation de type « gagnant-gagnant ». Améliorer les relations qu'elle entretient avec ses PP permet également à l'entreprise d'avoir accès aux ressources nécessaires à son activité (Pfeffer et Salancik, 1978 ; Capron et Quairel, 2010).

- **L'approche descriptive** décrit le réseau de relations qu'entretient l'entreprise avec ses différentes PP. Elle considère que l'entreprise est au centre de coopérations et de compétitions possédant chacune leur valeur intrinsèque (Damak-Ayadi et Pesqueux, 2003) et cherche à expliquer comment les intérêts des PP sont effectivement pris en compte par l'entreprise (Mercier, 2001). Se pose alors la question de la détermination des caractéristiques et des intérêts de chaque PP. Plusieurs chercheurs se sont essayés à cet exercice de catégorisation des PP et de nombreuses typologies sont proposées (Clarkson, 1995 ; Carroll et Näsi, 1997 ; Mitchell et al, 1997). Dans toutes ces typologies, les salariés sont considérés comme une PP de premier rang (Greenwood, 2007 ; Bertrand, 2014). Les salariés sont, en effet, la seule PP qui figure à la fois en amont, au centre et en aval de la mise en place d'une politique de RSE. Cela rend pertinent de s'intéresser aux réactions des salariés vis-à-vis de la RSE (Tahri et Igalens, 2014). Par ailleurs, les salariés sont au centre de ce travail doctoral, qui vise à comprendre l'impact des pratiques RSE initiées par un repreneur sur sa légitimité vis-à-vis de ses salariés. C'est pourquoi nous proposons dans les paragraphes suivants de faire un focus sur cette partie prenante pour mieux aborder notre terrain d'étude.

1.2.2.2. Les effets de la RSE sur les comportements organisationnels des salariés

La place centrale de la partie prenante « salarié » dans le déploiement des programmes de la RSE tient selon Greenwood (2007) à plusieurs caractéristiques des salariés : un important pouvoir d'influence sur l'entreprise ; leur contribution à la performance de la firme ; une ressource clé pour l'entreprise et leur dépendance financière. De plus, en tant que membres de l'entreprise, ils sont à la fois des déterminants (des leviers ou des freins) et parfois des bénéficiaires des pratiques de RSE (Igalens et Tahri, 2012). Pour toutes ces raisons, ils sont préoccupés, contribuent et réagissent à l'évolution du rôle social de l'entreprise et aux différentes actions et pratiques qui en découlent (Rupp et al, 2006 ; Aguilera et al, 2007).

L'étude des effets de la RSE sur les attitudes et comportements organisationnels des salariés a fait l'objet de nombreux articles de recherche. Plusieurs facettes du comportement organisationnel des salariés y ont été étudiées : l'engagement organisationnel (Brammer, 2007 ; Maignan et al, 1999) ; l'identification organisationnelle (Sen et al, 2006) ; l'intention de quitter l'entreprise (Hansen et al, 2011) ; la satisfaction au travail (Closon et Leys, 2011). Il ressort de ces études que les actions RSE initiées par une entreprise sont positivement liées aux émotions, aux attitudes et aux comportements organisationnels des salariés.

Cropanzano et al, (2001), Rupp et al, (2006) et Aguilera et al, (2007) proposent une explication de l'impact positif qu'exerce la RSE sur les comportements organisationnels des salariés par trois facteurs : (1) relationnel : en renforçant leur sentiment d'estime de soi et d'appartenance à l'entreprise ; (2) instrumental : en donnant aux salariés le sentiment d'une capacité de contrôle ou d'influence sur les décisions en lien avec leurs intérêts économiques et (3) moral : pour les vertus morales qu'elle véhicule.

En nous inspirant de leurs travaux, nous développons dans le paragraphe suivant les effets de la RSE sur le comportement organisationnel des salariés. Nous commençons par les pratiques RSE externes, c'est-à-dire toutes les pratiques RSE initiées par une entreprise à destination de ses parties prenantes externes (clients, communauté au sens large, environnement), avant d'analyser les pratiques internes à destination des salariés.

- Les pratiques RSE externes

Motif relationnel : Dans la perspective relationnelle, l'impact positif des « pratiques RSE externes » sur les comportements organisationnels des salariés (Brammer et al, 2007 ; Closon et Leys, 2011) peut être expliqué de deux manières. (1) La façon dont l'entreprise traite ses PP externes envoie aux salariés un signal sur la manière dont leur entreprise pourrait se comporter avec ses PP internes (Rupp, 2011). Dans ce sens, les « pratiques RSE externes » sont positivement liées à la perception de la justice interactionnelle¹⁶ par les salariés (Aguilera et al, 2007 ; De Roeck et al, 2014) et augmentent la confiance qu'ils accordent à leur entreprise (Hansen et al, 2011) et leur satisfaction au travail (De Roeck et al, 2014). (2) Parce qu'elles portent sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques, les « pratiques RSE externes » améliorent la réputation de l'entreprise (Igalens, 2012) et augmentent la fierté des employés (Boiral, 2001). Par conséquent, ces derniers développent un sentiment d'estime de soi en s'identifiant à celle-ci (El Akremi et al, 2007).

Motif moral : Dans une perspective morale, des chercheurs se sont intéressés au modèle déontique de la justice pour expliquer l'impact positif qu'exerce la « RSE externe » sur le comportement des salariés. Selon ce modèle, les salariés ressentent souvent l'obligation morale d'agir justement et de traiter avec dignité les autres acteurs de leur environnement (Cropanzano

¹⁶ La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures (Bies et Moag, 1986).

et al, 2001). Un acteur qui transgresse ces règles morales s'expose à ce que Folger et al. (2005) appellent des réactions (déontiques) dont l'objectif est de punir le transgresseur. En appliquant les principes de cette théorie à l'analyse des « pratiques RSE externes », Rupp et al, (2006), Aguilera et al, (2007) et Hansen et al, (2011) suggèrent qu'un salarié a tendance à manifester des comportements négatifs au travail (sabotage, démotivation, etc.) s'il perçoit que son entreprise agit d'une manière socialement irresponsable (détérioration de l'environnement, abus sur populations vulnérables, etc.). Inversement, une entreprise qui agit de manière socialement responsable reçoit le soutien de ses salariés à travers une meilleure productivité et une plus forte implication au travail.

-Les pratiques RSE internes.

Motif relationnel : Une gestion des ressources humaines qui s'imprègne des principes de la RSE (GRH-RSE) se reflète dans plusieurs pratiques telles que : « *l'amélioration de l'information dans l'entreprise, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle, la responsabilisation du personnel, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations entre hommes et femmes, la mobilité, le souci de l'employabilité des salariés et la diversité des ressources humaines* » (Tahri 2010 : p. 213). De telles pratiques sont perçues par le personnel comme une forme de respect (Comeau et Davister, 2008), améliorent leur satisfaction au travail (Closon, 2010), leur identification à l'entreprise (Tahri, 2010 ; De Roeck et al, 2014) et diffusent auprès d'eux l'image d'un dirigeant bienveillant, attentif à leur bien-être.

Motif instrumental : Une GRH-RSE induit l'instauration d'un espace de dialogue et d'échanges (Fraisie et Guerfel-Henda, 2005) et la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes, en impliquant notamment les salariés dans les décisions au-delà des processus classiques de représentation des employés (syndicats) (Comeau et Davister, 2008). Cela leur donne l'opportunité d'exprimer leurs attentes et leurs points de vue sur le projet de l'entreprise et, par conséquent, d'avoir le sentiment de contrôle sur les décisions de gestion avec un impact direct et/ou indirect sur ce qu'ils peuvent gagner ou perdre. La GRH-RSE se traduit également par une meilleure association des salariés aux bénéfices de l'entreprise par l'introduction des systèmes d'intéressement (Tahri, 2010).

Motif moral : Des chercheurs ont identifié une relation positive entre la perception par les salariés d'un traitement équitable de la part de leur entreprise et leur tendance à développer des comportements organisationnels citoyens (Closon et Leys, 2011 ; Peterson, 2004 ; Brammer et

al, 2007 ; De Roeck et al, 2014). Du point de vue moral, cette relation peut être expliquée par le principe de réciprocité de Gouldner (1960) qui suggère qu'un individu considère qu'il a l'obligation morale d'aider ceux qui l'ont aidé, ou pour le moins, d'éviter de leur nuire.

La prise en compte des attentes des partenaires de l'entreprise améliore sa performance organisationnelle. Si globalement ce style de management prôné par la TPP, qui incite à la concertation, est apprécié par les salariés, il peut cependant dans certains cas apparaître comme une tentative d'effacement du dialogue social traditionnel et susciter des craintes auprès des salariés (Courrent, 2012). Ce n'est là qu'un point d'une série de critiques formulées à l'encontre de la TPP, que nous développons dans les paragraphes suivants.

1.2.2.3. Limites de la théorie des parties prenantes comme cadre d'analyse de la RSE

En dépit de son omniprésence dans la littérature sur la RSE, la TPP se retrouve au cœur de nombreux débats et fait l'objet de plusieurs critiques (Gond et Mercier, 2004). Ces critiques concernent tout à la fois ses implications managériales et les fondements éthiques qui la sous-tendent (Mercier, 2001).

L'une des principales critiques de la TPP comme cadre d'analyse de la RSE est son caractère « firmo-centré ». En effet, la conception de la société dans le cadre de la TPP est majoritairement centrée sur le noyau stratégique de l'entreprise (notamment les parties prenantes dotées d'un pouvoir et/ou de droits irréductibles) (Clarkson 1995 ; Acquier et Aggeri, 2007 ; Cazal, 2011). Cette conception de la société, qui se réduit aux seules PP de l'entreprise, traduit deux limites de la TPP comme cadre d'analyse de la RSE : 1) une représentation réduite de la RSE : la responsabilité de l'entreprise envers la société devient sa responsabilité envers les PP (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) alors que les attentes des parties prenantes ne couvrent pas nécessairement l'intérêt de la Société (Quairel-Lanoizelée, 2012) et 2) une portée limitée pour appréhender certains enjeux globaux en matière de RSE (Acquier et Aggeri, 2007), en l'occurrence, les impacts des entreprises sur le Cosmos dans son ensemble (Frederick, 1998).

S'agissant des critiques portant sur ses fondements éthiques, Lauriol (2004) considère que les questions sociétales et environnementales sont porteuses d'une « exigence morale », qui dépasse largement celle de la TPP. L'auteur précise que la logique contractualiste de la TPP fondée sur la recherche d'intérêts communs n'est pas véritablement concernée par les questions morales et éthiques du développement (« aléa moral » et codes éthiques mis à part).

Une autre critique concernant sa capacité à opérationnaliser le concept de la RSE réside dans sa nature statique (Beaulieu et Pasquero, 2002). Pour Gond et Mercier (2004), les outils qu'elle offre

la TPP n'apportent qu'une explication ex-post, dans une situation donnée qui sont les PP, mais ne permettent ni de comprendre comment évoluent les relations qu'entretient une entreprise avec ses PP (tout au long de son développement), ni d'anticiper l'émergence possible de nouvelles PP. Parallèlement, cette théorie tend à considérer les attentes des parties prenantes isolément les unes des autres, et chaque PP est « rémunérée » en fonction de sa rareté et de sa contribution à la création de valeur (Bonneveux et Saulquin, 2009). Cette vision de la gouvernance d'entreprise se traduit selon Baret (2007) par un management « écartelé », qui tend à négliger les interactions constantes entre les différentes PP. Or, ces interactions font « système » avec l'entreprise, via d'incessants allers-retours qui interfèrent entre eux. Le risque est, alors, d'avoir une vision figée de l'entreprise qui ne permet pas de comprendre comment elle s'approprie la RSE, notamment en contexte PME (Bonneveux, 2010).

Synthèse de la section 1

L'objectif de cette section était de clarifier le concept de la RSE et de comprendre les raisons de son intégration par les dirigeants d'entreprises.

Dans un premier temps, nous avons abordé les définitions académiques et institutionnelles de la RSE pour constater que le concept de RSE a connu plusieurs phases de développement (CSR1 à CSR4) avant de s'imposer comme une dimension importante de l'environnement des entreprises et d'acquérir un statut de norme sociale.

Ensuite, pour comprendre les déterminants de l'intégration de la RSE par un repreneur, en tant que dirigeant d'entreprise, nous nous sommes appuyés sur la théorie néo-institutionnelle et la TPP. La théorie néo-institutionnelle s'attache à montrer que la RSE est une attente importante des différentes PP de l'entreprise (clients, ONG, organismes gouvernementaux, associations professionnelles, etc.) qu'une entreprise ne peut plus ignorer, au risque d'une détérioration de son image. Dans ce contexte, la RSE apparaît comme un moyen de légitimer les actions d'une entreprise et d'assurer sa survie. La TPP complète cette analyse par l'étude des conséquences économiques et financières de l'intégration de la RSE par une entreprise. Selon cette théorie, les entreprises qui s'engagent dans la RSE développent des relations de confiance avec leurs PP et sont de fait plus compétitives que leurs concurrents.

En somme, deux principales raisons peuvent inciter un repreneur-dirigeant d'entreprise à s'engager dans la RSE : 1) légitimer les actions de son entreprise et assurer sa survie et 2) améliorer les relations qu'il entretient avec les PP de son entreprise, notamment avec ses salariés. Les pratiques RSE sont, en effet, perçues par les salariés comme une forme de respect, améliorent leur satisfaction au travail et diffusent auprès d'eux l'image d'un dirigeant attentif à leur bien-être.

Bien qu'elles aient le mérite d'apporter un éclairage sur les facteurs contextuels qui incitent les dirigeants d'entreprises à s'engager dans la RSE, les deux théories présentent des capacités explicatives limitées pour appréhender les ressorts de l'engagement RSE au sein des PME (Spence et al, 2007 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bon et Taccola-Lapierre, 2015). Biwolé (2017) souligne qu'elles ont été initialement conçues pour les entreprises de grande taille, ce qui explique leur faiblesse à servir d'outils explicatifs de l'engagement de RSE au sein des PME.

La section suivante vise à enrichir notre cadre théorique par les travaux étudiant la RSE en contexte PME, qui représente l'objet de notre étude empirique.

Section 2. La RSE en contexte de PME

Les PME sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans la RSE (Bon et al, 2013 ; Baromètre RSE des PME, 2013 ; Baromètre GENERALI CSA RSE, 2011). Cependant, leur comportement en matière de RSE est différent de celui des grandes entreprises (Bonneveux et al, 2011 ; Bon et al, 2015). À ce sujet, Capron et Quairel-Lanoizelée (2007) soulignent que les leviers en action dans les grands groupes cotés en matière de RSE (dépendance à l'égard des ressources, pressions des parties prenantes et risque de réputation) ne fonctionnent que faiblement dans les PME. En effet, la mise en place de la RSE au sein des PME est influencée par les spécificités de ces organisations (Labelle et St-Pierre, 2015 ; Biwolé, 2017). Ainsi, certaines caractéristiques des PME, tels que le manque de temps du dirigeant, le manque de ressources financières, le manque de moyens humains (Lapointe et Gendron, 2005 ; Baromètre RSE des PME, 2013 ; Bon et al, 2015) sont identifiées comme des freins à l'adoption de la RSE ; alors que d'autres caractéristiques, notamment le fort ancrage territorial des PME, leur flexibilité et leur structure de propriété typique sont identifiées comme des leviers d'engagement dans la RSE (Lapointe et Gendron, 2005 ; Paradas, 2008 ; Bon et al, 2015).

De même, les caractéristiques des PME influencent leur manière de se saisir de la RSE. Les démarches RSE au sein des PME sont peu formalisées et faiblement intégrées dans leur stratégie (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Bon et Pensel, 2015).

Au niveau académique, il est entièrement assumé que le comportement RSE des PME ne doit pas être considéré comme la reproduction à une échelle plus petite de celui de leurs homologues de grande taille (Jenkins, 2004). Aussi, un courant de recherche dédié exclusivement à l'étude de la RSE en contexte de PME (RSPME) a vu le jour (Quairel Lanoizelée, 2012). De nombreux freins et facilitateurs, ainsi que les spécificités de l'engagement RSE des PME, ont été identifiés et font l'objet du paragraphe suivant.

2.1. Les déterminants de l'engagement RSE des PME

Dans le sillage des travaux fondateurs de Wood (1991), Lepoutre et Heene (2006) et Labelle et St-Pierre (2015) proposent une grille de lecture des éléments influençant l'engagement RSE des PME, qui distingue des facteurs individuels, contextuels et organisationnels.

- **Les facteurs individuels** font écho au rôle-clé de la personnalité du dirigeant dans l'engagement RSE des PME. Plusieurs caractéristiques personnelles et entrepreneuriales du dirigeant peuvent influencer sa sensibilité à la RSE : genre, âge, formation, attitude face au profit, conception de la performance de l'entreprise (valeurs).

- **Les facteurs contextuels** s'intéressent aux éléments de l'environnement externe de la PME qui exercent une influence tangible sur la PME et son dirigeant: localisation, internationalisation, secteur d'activité, tangibilité des activités et position dans la chaîne de valeur.

- **Les facteurs organisationnels** s'attachent à identifier les spécificités de la PME qui influencent l'introduction de la RSE : taille, structure de propriété, performance économique, âge, capacité d'innovation.

2.1.1. Le niveau individuel : la place centrale du dirigeant-proprétaire de la PME

L'une des principales caractéristiques qui distingue les PME des grandes entreprises tient au rôle prépondérant de leur dirigeant (Julien, 1997 ; Allali, 2002) qui constitue un point de référence central dans leur système de gestion (Marchesnay, 1991 ; Torrès, 2015). Les valeurs du dirigeant, sa trajectoire sociale et professionnelle (Levratto, 2003) et sa vision (Bayad et Garand, 1998), façonnent le management et la stratégie de la PME : *« l'élément crucial du système de gestion de la PME est constitué par le dirigeant de l'entreprise. Celui-ci représente la colonne vertébrale de l'entreprise. Puisque c'est lui qui fixe les orientations stratégiques, la prise en compte de ses buts est nécessaire à la bonne compréhension du fonctionnement quotidien d'une PME »* (Torrès, 1999 : p. 21).

La personnalité du dirigeant comme facteur déterminant du fonctionnement de la PME prend tout son sens lors du déploiement des politiques RSE. En effet, l'engagement RSE d'une PME est tributaire, à la fois, des valeurs et des aspirations du dirigeant (Paradas, 2006, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Bon et al, 2015), de sa perception de la RSE (Morin-Esteves et al, 2016) et de sa sensibilité personnelle aux enjeux qu'elle véhicule (Temri et Fort, 2009 ; Courrent, 2012). Paradas (2006) souligne que, dans ce contexte, l'étude des perceptions et des convictions des dirigeants représente un cadre incontournable pour la compréhension des comportements des petites entreprises en matière de RSE. Pour y parvenir, elle préconise deux voies d'entrée : la première se focalise sur l'étude des facteurs externes qui influencent l'engagement RSE des dirigeants de PME comme les institutions, les grands groupes et les différentes PP. La seconde voie d'entrée considère la personnalité du dirigeant comme un facteur d'engagement endogène et s'attache à étudier les convictions managériales du dirigeant en matière de RSE. Bon et al (2015) distinguent les convictions managériales instrumentales, des convictions managériales intrinsèques. Les convictions managériales instrumentales sont influencées par les retombées économiques de l'engagement RSE, tandis que les convictions managériales intrinsèques sont propres au dirigeant et renvoient à ses valeurs.

Paradas (2006, 2007) insiste particulièrement sur l'intérêt de l'analyse de la responsabilité sociale des dirigeants à se situer en amont des décisions, c'est-à-dire sur le plan des croyances et des valeurs des dirigeants. En effet, les valeurs du dirigeant sont désignées dans de nombreuses études académiques (Vives, 2006 ; Paradas, 2006, 2007 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Jenkins, 2009 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Nagypal, 2014 ; Bon et al, 2015) et des enquêtes de terrain menées par des organismes professionnels (ACFCI, 2006 ; Baromètre RSE des PME, 2013) comme le moteur essentiel de l'engagement RSE des PME. Les valeurs désignent des idéaux ou principes régulateurs des meilleures fins humaines, susceptibles d'avoir la priorité sur toute autre considération (Pharo, 2008). Son étymologie latine qui signifie « être fort », fait écho à la puissance de certains idéaux qui semblent devoir assurer leur prévalence. Les valeurs représentent donc une sorte d'entité souveraine reconnue comme telle par une collectivité humaine.

Dans un contexte de gouvernance d'entreprise, Torrès (2017) définit les valeurs comme « *des croyances fondamentales ayant trait à la façon dont on doit agir afin d'atteindre les buts que l'on juge importants* » (p. 77). Selon cet auteur, les valeurs affectent la perception du dirigeant et interviennent dans les choix stratégiques : un décideur peut arriver à un ensemble de points de vue qui nécessitent un choix qu'il fait finalement en fonction de ses valeurs. In fine, les valeurs sont ce que les individus recherchent dans l'existence. Elles vont induire leur comportement personnel et/ou social (Tilmont, 1998).

Appliquée à l'analyse de la responsabilité sociale des dirigeants, cette approche par les valeurs a permis à Paradas (2007) de constater une forte présence de la composante affective dans les comportements responsables des dirigeants, comparé aux critères financiers. Deux valeurs sont, en effet, déterminantes dans les choix et les décisions des dirigeants des petites entreprises : la liberté d'action et le plaisir.

La liberté d'action regroupe des items tels que le choix des clients ou de l'organisation du travail, le temps libre, la faible exigence au regard des délais, la liberté d'expression, l'autonomie et la recherche d'indépendance, la possibilité de refuser certains chantiers et la liberté qu'offre une activité sans intermédiaire.

Le plaisir, la satisfaction et le bien-être recouvrent des éléments très divers, comme le plaisir du travail bien fait ou du travail en équipe, la bonne humeur, la sérénité, la qualité des contacts humains, l'amour de la nature et la beauté du milieu, le respect, la satisfaction personnelle ou l'étonnement permanent.

Paradas (2007) constate également que pour les dirigeants des petites entreprises, les aspects financiers constituent plutôt des moyens au service d'autres ambitions que des fins en soi : « *il*

semble que le dirigeant fasse fonctionner son entreprise non dans un but premier d'accroissement de ses profits mais au service d'aspirations très personnelles : la liberté et l'autonomie, la satisfaction et le plaisir. Ces éléments influencent certaines performances commerciales ou techniques. La richesse semble résider dans d'autres valeurs que les intérêts financiers » (p. 61)

À côté des valeurs, les motivations instrumentales représentent l'autre moteur important de l'engagement RSE des dirigeants de PME. Courrent et al (2016) affirment que les dirigeants des petites entreprises adoptent souvent des pratiques de RSE non pas uniquement par conviction, mais aussi parce qu'ils espèrent en retirer des bénéfices économiques. Aussi, Bon et al (2015) indiquent que les motivations éthiques du dirigeant se nourrissent des conséquences économiques perçues (positives ou négatives) de son engagement RSE. Ensemble, elles alimentent ses convictions managériales pour la RSE. Ce constat est confirmé par les résultats de quelques études quantitatives menées auprès de PME françaises : l'ACFCI (2006) ; Paradas (2006) ; Dupuis et al (2007) ; Berger-Douce (2008) ; Baromètre RSE des PME, (2013) (cf. tableau n°5).

Tableau n°5 : Les principales motivations de l'engagement RSE des PME françaises :

Informations sur l'étude¹⁷	valeurs des dirigeants (en % des répondants)	convictions instrumentales des dirigeants (en % des répondants)	facteurs externes (en % des répondants)
Étude réalisée par l'ACFCI ¹⁸ (2006) ¹⁹ auprès de 100 PME franciliennes	- conviction du dirigeant (91%) .	- meilleure image (80%) ; - amélioration des relations fournisseurs et clients (62%) ; - amélioration des relations avec les partenaires sociaux (62%) ; - motivation des salariés (60%) ; - amélioration des performances économiques (57%) ; - prévention des risques (48%) .	- anticipation de la réglementation (60%) .
Étude réalisée par Paradas (2006) auprès de 79 PME du Sud de la France	- conviction du dirigeant (80%) .	- satisfaction les clients actuels et potentiels (48 %) ; - rentabilité (37%) ; -recherche d'un avantage concurrentiel (14 %) .	- respect de la réglementation (52%) ; -isomorphisme normatif : groupement d'employeurs (17%) .

¹⁷Les auteurs de ces études déclarent que les PME sont issues de différents secteurs.

¹⁸ Assemblée Française des Chambres de Commerce et d'Industrie

¹⁹ Étude citée par Berger-Douce (2008).

Étude réalisée par Dupuis et al (2007) auprès de 214 PME situées en Région Rhône-Alpes	- 80,2 % des répondants estiment que les considérations éthiques sont importantes pour le bon fonctionnement de l'entreprise.	- adhésion et motivation des employés (50%) ; - bonnes relations avec l'environnement local (47,7%) ; - meilleure image/fidélité des clients (36,4%) ; - amélioration des relations avec les partenaires sociaux (34,1%) ; - amélioration des performances économiques (32,2%).	- pression des partenaires financiers (7%) ; - pression de la société civile (22,4%) ; - anticipation des changements de la réglementation (39,7%).
Étude réalisée par Berger-Douce (2008) auprès de 84 PME ²⁰	- conviction du dirigeant (84,5%).	- adhésion et motivation plus fortes des salariés (67,9%) ; - meilleure image (22,6%) ; - amélioration des relations avec les partenaires sociaux (14,3%) ; - amélioration des relations avec les clients et fournisseurs (7,1%) ²¹ .	- anticipation des changements réglementaires (29,8%) ; - pression des partenaires financiers (10,7%) ; - pression de la société civile (1,2%).
Baromètre RSE des PME (2013) ²² auprès de 313 PME issues de différentes Régions de France	- conviction du dirigeant (41,5%).	- amélioration de l'image sur le plan commercial (36,1%) ; - mobilisation des salariés autour d'un projet commun (35,5%) ; - amélioration de la compétitivité par rapport aux offres de leurs concurrents 29,7% ; - augmentation du chiffre d'affaires et / ou de la part de marché (17,9%) ; - réalisation d'économies en termes de coût de production (16,6%) ; - développement des partenariats locaux (collectivités...) (16,6%) ; - accès à de nouvelles sources de financement (7%).	- respect de la réglementation (28,8%) - attente des clients (19,2%).

Source : élaboré par l'auteur.

²⁰ L'échantillon de l'étude a été constitué à partir du classement des 200 PME les plus rentables de France publié par le Magazine l'Entreprise n°247 de juillet-août 2006.

²¹ Les autres avantages cités comme des performances économiques supérieures ou une fidélisation accrue des clients n'obtiennent que des pourcentages marginaux. Enfin, 13,1% des répondants n'attendent rien de particulier de leur démarche de RSE.

²² Étude réalisée par l'observatoire des achats responsables, CCI France, la Médiation Inter-Entreprises et la CGPME avec le soutien de deux grands réseaux d'acheteurs : compagnie des acheteurs de France et le service des achats de l'Etat.

Nous pouvons constater que les motivations éthiques s'accompagnent systématiquement de motivations instrumentales, et qu'il est rare que l'engagement RSE du dirigeant de la PME soit totalement désintéressé. Cette réalité est illustrée par l'étude de Berger-Douce (2008) dans laquelle 84,5% des dirigeants de PME interrogés déclarent s'être engagés dans la RSE par conviction, alors qu'en même temps, seulement 13,1% d'entre eux déclarent ne rien attendre de leur démarche RSE.

Par ailleurs, certains chercheurs soulignent une influence du profil du dirigeant sur ses motivations et son attitude en matière de RSE (Lepoutre et Heene, 2006 ; Labelle et St-Pierre, 2015). Les caractéristiques du dirigeant les plus souvent mentionnées sont l'âge, la formation et le genre.

L'âge du dirigeant : Selon Peteron et Jun (2009), Ed et al, (2000), Gadenne et al, (2009) et Schaper (2002), un dirigeant plus jeune est davantage sensible aux préoccupations sociales et environnementales comparé à un dirigeant âgé. Dans une étude menée par Labelle et St-Pierre (2015), les dirigeants les plus âgés de leur échantillon affichent plus de sensibilité à certains enjeux de la RSE, notamment les questions environnementales, comparés à leurs homologues les plus jeunes. Paradas et al, (2013) et Courrent et al, (2016) quant à eux concluent sur l'absence d'une quelconque influence de l'âge du dirigeant sur son comportement en matière de RSE. Face à ces divergences, nous faisons le choix de contrôler cette variable auprès des dirigeants de notre échantillon empirique.

- Le genre du dirigeant : Les résultats sont également contrastés pour la variable « genre ». Alors que Schaper (2002) constate que les femmes chefs d'entreprise sont, toutes choses égales par ailleurs, plus sensibles aux préoccupations sociales et environnementales comparées à leurs homologues masculins, Labelle et St-Pierre (2015), Courrent et al (2016) aboutissent à une absence d'influence du genre sur la sensibilité RSE. Paradas et al (2013) adoptent une position intermédiaire, en relevant l'existence d'une différence significative entre les hommes et les femmes au regard de deux pratiques RSE : les hommes ont davantage tendance à recruter des salariés handicapés par rapport aux femmes, tandis que les femmes sont plus attentives à l'impact de leur activité sur l'environnement.

- La formation du dirigeant : L'effet de la variable formation sur la sensibilité du dirigeant de la PME envers la RSE est exploré suivant deux perspectives : le niveau de formation et le domaine de spécialisation. Concernant le domaine de spécialisation, Kuckertz et Wagner (2010), Labelle et al, (2012) s'entendent pour dire que, toutes choses égales par ailleurs, les dirigeants issus de disciplines autres que les sciences de gestion sont plus sensibles aux

questions d'intérêt général, donc aux principes de la RSE. Labelle et St-Pierre (2015) expliquent cela par le fait que les étudiants en sciences de gestion sont avant tout sensibilisés à l'importance de la rentabilité des entreprises. Concernant le niveau de formation, les chercheurs sont divisés. Pour Spence et Lozano (2000), Peteron et Jun (2009), un dirigeant ayant un niveau de formation élevé est davantage sensible aux préoccupations sociales et environnementales, comparé à un dirigeant moins formé. Labelle et St-Pierre (2015) remarquent, au contraire, un effet négatif du niveau de la formation du dirigeant sur sa sensibilité à la RSE. Enfin, Paradas et al, (2013) et Courrent et al, (2016) rejettent l'hypothèse d'une potentielle influence du niveau de formation sur le comportement RSE des dirigeants.

Les résultats contrastés de ces différentes études sont, selon Paradas et al, (2013) dus à leur nature quantitative, qui ne leur permettraient pas de tenir compte de toutes les variables d'influence des pratiques RSE. En effet, ces auteurs soupçonnent un effet potentiel des variables de contingence dans les résultats obtenus. Ces variables de contingence peuvent être liées soit aux caractéristiques organisationnelles des PME étudiées (taille, effectif, capacité d'innovation), soit à leur localisation géographique et à l'environnement institutionnel qui en découle.

Ces variables, ainsi que leurs effets potentiels sur les comportements des PME en matière de RSE, font l'objet du point suivant.

2.1.2. Les déterminants contextuels

Les PME se caractérisent par un fort ancrage territorial (Quairel et Auberger, 2005) qui se traduit par une sensibilité plus importante aux facteurs culturels et aux attentes des acteurs de leur environnement comparés aux grandes entreprises (Perrini, 2006). Cependant, les attentes des parties prenantes d'une PME et l'intensité et la nature des pressions auxquelles elle est soumise varient selon sa localisation, son activité et son niveau d'internationalisation (Labelle et St-Pierre, 2015).

- **La localisation de l'entreprise :** Selon Aka et Labelle (2010), parmi tous les facteurs contextuels, la localisation de l'entreprise est celui qui influence le plus son comportement en matière de RSE. Chaque région se caractérise par sa propre culture, une conjoncture socio-économique différente, un contexte politique et légal singuliers, et des croyances partagées qui la distinguent des autres régions. De la localisation de la PME découle donc un contexte socio-économique et un environnement institutionnel particuliers, susceptibles de l'inciter ou de la contraindre à s'engager dans la RSE (Lepoutre et Heene, 2006). Dans ce sens, une étude menée

par Vives (2006) montre clairement des différences de comportement en matière de RSE entre les PME en fonction de leur localisation. Les résultats d'une autre étude menée par Spence et al, (2000) auprès de deux échantillons de PME issues respectivement du Royaume-Uni et des Pays-Bas corroborent les résultats de Vives (2006).

Ces différences peuvent également exister d'une région à l'autre au sein d'un même pays (Perrini, Pogutz et Tencati, 2006) en fonction de plusieurs paramètres comme la densité d'entreprises, le bassin de l'emploi local et les cultures régionales (Labelle et St-Pierre, 2015). Ainsi, selon ces auteurs, le dirigeant d'une PME située dans un territoire éloigné avec une faible densité de main-d'œuvre manifesterait un intérêt plus grand pour certaines pratiques sociales afin de retenir ses salariés.

Un autre facteur lié à la localisation est relatif aux réseaux d'entreprises locaux (fédération, association ou groupement). Ces réseaux favorisent la diffusion de la RSE auprès des PME membres, de différentes manières : 1) en sensibilisant les dirigeants des PME à l'importance de la RSE ; 2) par la diffusion auprès des dirigeants des PME des informations concrètes sur les retombées économiques potentielles de la RSE et la manière dont ils peuvent l'intégrer au fonctionnement de leurs entreprises et 3) en proposant des mécanismes d'intéressement et des dispositifs d'expérimentation qui favorisent la diffusion de la RSE auprès des PME membres du réseau (Bonneveux et Saulquin, 2009).

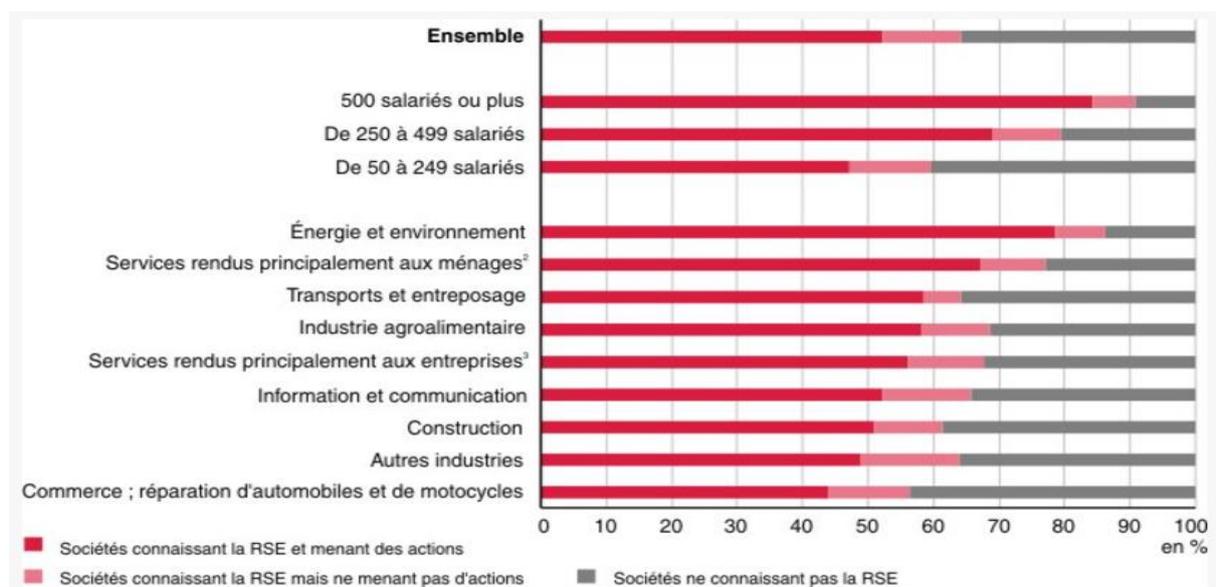
Une étude menée par Bonneveux et al, (2011) auprès de PME membres du réseau du Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) de Tours a permis aux auteurs de constater que la diffusion de la RSE au sein des réseaux d'entreprises passe aussi par les trois mécanismes d'isomorphisme : 1) coercitif, par l'obligation qu'ont les PME membres à s'investir dans le fonctionnement du réseau, y compris les programmes RSE ; 2) par des mécanismes normatifs, tels que les concours, les formations et les guides proposés au sein du réseau et qui sont en lien avec la RSE et 3) par l'adoption de comportements mimétiques motivés par la recherche d'une légitimation auprès de l'ensemble des membres du réseau.

- L'activité de la PME : Le deuxième déterminant contextuel proposé par Labelle et St-Pierre (2015) est l'activité de la PME : la nature et la force des influences externes poussant les PME à adopter des pratiques de RSE sont largement déterminées par leur activité. Ainsi, plus l'activité de la PME est polluante, plus elle s'expose à des pressions importantes, qu'il s'agisse de pressions réglementaires ou provenant de la société civile. La nature des pressions que subit une PME varie également en fonction de son activité économique. Les PME qui ont une activité

du type « B to C » auront une exposition très importante aux pressions du consommateur final et des ONG (Quairel et Auberge, 2005). Tandis que, pour les PME qui ont une activité du type « B to B », le facteur souvent évoqué dans la littérature comme un levier important de diffusion des démarches RSE est la grande entreprise donneur d'ordre (Quairel et Auberge, 2005 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007 ; Klarsfeld et Delpuech, 2008). Celle-ci, pour sécuriser sa chaîne d'approvisionnement ou simplement pour se dédouaner en cas de problème (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) exerce un véritable pouvoir de coercition sur les PME afin de les inciter à se comporter de manière socialement responsable (Klarsfeld et Delpuech, 2008). Ainsi, les PME qui ne passeraient pas les tests de la RSE pourraient être écartées (Dupuis et Christian, 2007).

Par ailleurs, plusieurs études associent le degré d'implication des PME en matière de RSE à leur secteur d'activité (Jenkins, 2004 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Vives, 2006 ; Spence, 2007 ; Igalens et al, 2007 ; Oueghlissi, 2013). L'effet du secteur sur l'engagement RSE des entreprises est clairement illustré par une étude réalisée en 2011 par l'Insee auprès d'un échantillon de 11 000 entreprises françaises toutes tailles confondues (cf. figure 14). Cette étude constate qu'à taille comparable, les entreprises des différents secteurs enregistrent des degrés d'implication différents en termes de RSE. Le commerce et l'industrie manufacturière hors agroalimentaire sont, par exemple, les secteurs les moins impliqués en matière de RSE. À l'opposé, l'implication est forte dans les secteurs de l'énergie, de l'environnement et dans l'industrie agroalimentaire.

Figure n°14 : Engagement RSE par taille et secteur d'activité



Source : Insee (2011).

Plusieurs facteurs expliquent cette différence d'implication en matière de RSE entre les PME des différents secteurs. Pour Hartmann (2011), les pressions exercées sur les entreprises pour prendre en compte la RSE diffèrent d'un secteur à un autre. Les enjeux de la RSE se posent, par exemple, avec plus d'acuité dans les PME du secteur agroalimentaire (Temri et Fort, 2009). En effet, en plus des responsabilités sociétales auxquelles elles font face comme les PME des autres secteurs, leurs caractéristiques (notamment le produit de l'industrie agroalimentaire, qui est un produit de consommation auquel sont associés des enjeux nutritionnels et de santé publique) induisent des responsabilités supplémentaires qui leur sont spécifiques (Maloni et Brown, 2006). Pour Klarsfeld et Delpuech (2008), cette différence pourrait provenir de la présence dans certains secteurs de référentiels et de normes RSE (par exemple, le label RSE SCOP BTP), qui incitent les entreprises évoluant au sein de ceux-ci à se comporter de manière socialement responsable et ainsi à se distinguer des entreprises d'autres secteurs. D'autres arguments d'ordre stratégique peuvent également être invoqués : Berger-Douce (2007) souligne qu'on peut logiquement s'attendre à un engagement environnemental fort parmi des PME de l'éco-industrie. Ce que confirme l'étude de l'Insee (2011), avec 74 % des entreprises de l'énergie et de l'environnement qui s'engagent au moins dans une action liée à l'efficacité énergétique et à la réduction de l'effet de serre, contre 44 % des entreprises des autres secteurs. L'engouement des entreprises de l'éco-industrie pour le volet environnemental de la RSE est motivé par les opportunités stratégiques qu'il leur offre, comme la possibilité d'obtenir un avantage compétitif, de s'ouvrir à de nouveaux débouchés ou de devenir leader de leur secteur d'activité (Renaud, 2013). Gautier et al, (2016), relèvent quant à eux, les difficultés pratiques que peuvent rencontrer les PME de certains secteurs à mettre en place des pratiques de RSE, comme la parité dans des secteurs où les conditions de travail sont pénibles.

- **Degré d'internationalisation de la PME** : Le dernier déterminant contextuel identifié par Labelle et St-Pierre (2015) est le degré d'internationalisation qui augmente le niveau de visibilité des PME sur la scène internationale et les expose à plusieurs pressions (différences culturelles, réglementations diverses, conditions de travail particulières) (Blomback et Wigren, 2009). Ce faisant, elle augmente leur sensibilité et leur implication dans des programmes sur la RSE comparées aux PME qui n'exportent pas et qui ne sont présentes que sur le marché local ou national (Vives, 2006, Labelle et St-Pierre, 2015).

2.1.3. Les déterminants organisationnels

Plusieurs spécificités organisationnelles des PME sont identifiées dans la littérature comme des facteurs déterminant leur engagement RSE : la taille modeste (Lepoutre, Heene 2006 ; Kechiche

et Soparnot, 2012), une structure de propriété typique (Paradas, 2008) ; les proxémies financières (Courrent et Torrès, 2005 ; Torrès, 2011), l'âge de la PME (Cabagnols et Le Bas, 2006) et sa capacité d'innovation (Poussing et Lebas, 2010).

- La taille de la PME : L'effet taille demeure l'un des déterminants organisationnels les plus souvent évoqués pour expliquer les différences en matière de RSE entre les petites et les grandes entreprises (Temri et Fort, 2009 ; Labelle et St-Pierre, 2015). Cette variable les distingue sur deux plans, au niveau des dynamiques d'adoption des démarches de la RSE (Lepoutre et Heene, 2006 ; Torugsa et al, 2012) et de leurs capacités respectives à s'engager dans des démarches socialement responsables (Lepoutre et Heene 2006 ; Cabagnols et Le Bas, 2006). Parce qu'elles ont une taille modeste, les PME ont une exposition médiatique limitée comparée à celle des grandes entreprises. De fait, elles subissent moins les pressions institutionnelles (Bon et Taccola-Lapierre, 2015) et le risque de réputation comme levier d'intégration de la RSE, n'opère que faiblement auprès des PME (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007). En revanche, leur petite taille limite leur pouvoir d'influence sur leur environnement (Temri et Fort, 2009 ; Bon et Taccola-Lapierre, 2015). Leur potentiel de résistance aux changements survenus dans celui-ci est donc faible (Udayasankar, 2008). Elles sont de fait davantage contraintes de se plier aux demandes formulées en matière de RSE par des acteurs de leur environnement (Oueghlissi, 2013), notamment la grande entreprise donneur d'ordre (Klarsfeld et Delpuech, 2008).

Comme précédemment évoqué, l'effet taille se répercute également sur la propension et la capacité d'une entreprise à s'engager dans des démarches socialement responsables (Lepoutre et Heene, 2006 ; Cabagnols et Le Bas, 2006). La petite taille des PME est, à ce titre, identifiée dans de nombreux travaux de recherches, tantôt comme un frein, tantôt comme un levier de l'intégration de la RSE (Lepoutre et Heene, 2006). En effet, appréhendée comme un indicateur des ressources disponibles, la taille modeste des PME les dessert, en ce sens que de nombreuses caractéristiques des PME découlant de leur taille modeste (moins de ressources financières à engager, manque de ressources humaines et de compétences) figurent parmi les principaux obstacles à leur engagement dans la RSE (Observatoire de la RSE en PME, 2013 ; Bon et al, 2015). Au regard de la proximité et de la flexibilité qu'elle engendre dans leur mode de fonctionnement, la taille des PME favorise la mise en œuvre et la diffusion des démarches RSE (Bon et al, 2015). La proximité a souvent été utilisée comme une variable explicative de l'apparition de motivations éthiques pour la RSE chez les dirigeants de PME (Lapointe et Gendron, 2005 ; Paradas, 2008 ; Hattabou et Louitri, 2011 ; Labelle et St-Pierre, 2015). Pour reprendre les termes de Lapointe et Gendron (2005) : « *les liens de proximité sont généralement*

plus forts pour la PME que dans la grande entreprise et donc moins susceptibles d'engendrer une rupture entre l'économique et le social » (p. 18). L'enracinement de la PME dans son territoire, qui est souvent le lieu de vie du dirigeant et des salariés, se traduit par des contacts étroits avec les acteurs locaux (Torrès, 1999). Cette inscription intime dans un territoire favorise l'apparition de comportements socialement responsables auprès des PME (Lapointe et Gendron, 2005 ; Labelle et St-Pierre, 2015). La sensibilité des dirigeants de PME à leur territoire, est mise à l'honneur dans l'étude de Berger-Douce (2008) où 76,2% des répondants considèrent le développement local comme une préoccupation stratégique.

Par ailleurs, cette proximité physique permet des contacts directs et réguliers entre le dirigeant de la PME et ses salariés (Torrès, 1999) et « *plus la taille est petite, plus le dirigeant a le temps et les moyens d'entrer dans l'espace personnel, voire intime de ses salariés et vice-versa* » (Torrès, 2011 : p. 192). Cette « connaissance profonde » et cette proximité se reflètent autant dans les relations qu'entretient le dirigeant avec les partenaires de la PME (principalement les clients et les fournisseurs) (Torrès, 1999). En cela, la petite taille de la PME promeut l'éthique et la bienveillance du dirigeant envers ses partenaires (Courrent et Torrès, 2005 ; Coppa et Sriramesh, 2013). La flexibilité fonctionnelle qu'elle procure aux PME (Bon et al, 2015) est l'autre effet de levier attribué à la petite taille des PME. Celle-ci leur permet une plus grande capacité de réaction et d'adaptation aux changements de leur environnement (Halilem et St-Jean 2007 ; Oueghlissi, 2013). Ce faisant, elle les rendrait davantage prédisposées à intégrer des démarches socialement responsables (Oueghlissi, 2013 ; Bon et al, 2015).

- La structure de propriété dans la PME : L'autre caractéristique organisationnelle des PME susceptible d'impacter leur engagement en matière de RSE est leur structure de propriété typique où le contrôle et la propriété sont confondus et centrés entre les mains du dirigeant (Lapointe et Gendron, 2005). Étant à la fois le propriétaire et le dirigeant de son entreprise (Jenkins, 2004), le propriétaire-dirigeant d'une PME jouit d'un pouvoir important (Paradas, 2008 ; Bon et Taccola-Lapierre, 2015). Ce pouvoir est d'autant plus absolu que les petites entreprises se caractérisent par une absence de contre-pouvoir « La présence syndicale est d'autant plus faible que les entreprises sont petites ». (Torrès, 2015 : p. 341).

Beaucoup de petites entreprises se distinguent également par un faible, voire une absence totale de pouvoir des actionnaires, puisque le principal apporteur de capitaux est souvent le propriétaire-dirigeant lui-même (Torrès, 2011). De ce fait, la responsabilité fiduciaire envers les actionnaires et la recherche absolue de profit qui en découlent se posent avec moins d'acuité

auprès des dirigeants de PME (Lapointe et Gendron, 2005 ; Paradas, 2008 ; Hattabou et Louitri, 2011).

En termes d'engagement RSE, cette situation de propriété typique des PME se traduit par une plus grande latitude discrétionnaire des dirigeants pour mettre en place leurs convictions éthiques (Paradas, 2008). Dès lors qu'ils décident de s'engager dans la RSE, des actions rapides peuvent être entreprises sans avoir à convaincre toute une équipe de direction (Berger-Douce, 2008 ; Bon et Taccola-Lapierre, 2015), ni d'éventuels actionnaires (Lapointe et Gendron, 2005). De plus, en se libérant d'un actionnariat « dépersonnalisé et avide de rendements à court terme », les dirigeants de PME ont tendance à s'éloigner d'un extrême libéral et opèrent moins de ruptures entre le social et l'économique, comparés aux dirigeants des grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2005 : p.18 ; Paradas, 2008).

- Le mode de financement des PME : Le patron d'une PME n'est pas seulement guidé par la rationalité économique (Duchéneau, 1996). Il est aussi animé par le pouvoir, c'est un « Homo politicus » : un dirigeant qui cherche à consolider son pouvoir dans l'entreprise, ou du moins à le garder (Bauer, 1993). En effet, pour rester le seul propriétaire et garder le contrôle de son entreprise, le dirigeant de PME n'ouvre que rarement le capital de son entreprise à de tierces personnes (Courrent et Torrès, 2005 ; Torrès, 2011). Habituellement, le mode de financement de la PME relève plutôt d'une logique de proximité, et repose souvent sur les capitaux propres du propriétaire-dirigeant et des fonds qu'il aura pu emprunter aux membres de sa famille et à ses proches, ce qui rend la marge financière des PME limitée et leur financement un problème récurrent (Torrès, 1999). Aussi, le manque de ressources financières apparaît dans de nombreuses études comme un frein à l'engagement RSE des PME (Berger-Douce, 2008 ; Temri, Fort, 2009 ; Observatoire des PME, 2013 ; Bon et al, 2015).

- L'omniprésence du dirigeant : Parce qu'il est généralement le fondateur de l'entreprise, le dirigeant d'une PME a pris l'habitude de tout faire. De ce fait, il se trouve absorbé dans les opérations quotidiennes et dégage peu de temps pour la recherche d'informations sans relation directe avec le fonctionnement quotidien de son entreprise (Bonneveux, 2009). Ce qui peut expliquer certains freins à l'engagement RSE des PME inhérents à leur fonctionnement, comme les difficultés qu'ont les dirigeants de PME à connaître l'ensemble des réglementations en lien avec la RSE (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007) ; la méconnaissance des avantages de la RSE et le moyen de l'intégrer (Temri, Fort 2009 ; Observatoire des PME, 2013) ou encore des organismes de soutien et des référentiels de la RSE (Berger-Douce 2008). De la surcharge de

travail des dirigeants de PME découle un autre frein régulièrement évoqué, le manque de temps (Dupuis et al, 2006 ; Observatoire des PME, 2013 ; Bon et al, 2015).

- **L'âge de la PME** : La perception et la mise en place d'une démarche RSE par une PME varient également selon son âge. La date de création de la PME fournit une indication sur ses valeurs, reflet de l'époque à laquelle elle a été fondée. Les PME les plus jeunes apparaissent dans l'étude de Cabagnols et Le Bas (2006) plus sensibles aux préoccupations sociétales et environnementales comparées aux autres PME, ce qui serait lié à la nature contemporaine des préoccupations véhiculées par la RSE (Aka et Labelle, 2010). D'un autre côté, l'âge est un indicateur de l'expérience que peut avoir une PME des programmes de RSE. Dans ce sens, les PME âgées auront eu naturellement plus de temps pour acquérir une expérience en matière de RSE et pour cerner les opportunités qu'elle offre (Labelle et St-Pierre, 2015).

- **La capacité d'innovation de la PME** : L'intégration de la RSE exige des entreprises de développer de nouvelles pratiques plus éthiques et plus responsables. Dans ce contexte, l'innovation apparaît comme un facteur clé à travers lequel les entreprises peuvent prendre en charge les exigences de la RSE, en apportant des réponses aux multiples interrogations que soulève son appropriation (Mathieu et Soparnot, 2007). Ainsi, les PME dotées d'une capacité d'innovation continue ont une plus forte propension à mettre en place plusieurs dimensions de la RSE (Poussing et Lebas, 2010 ; Berger-Douce, 2015). Ces caractéristiques organisationnelles des PME se reflètent également dans la manière dont elles se saisissent de la RSE et le type de stratégie RSE qu'elles mettent en place (Jenkins, 2006 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Bon et Pensel, 2015).

2.2. Spécificités et avantages de la mise en œuvre d'une politique RSE en contexte PME

L'engagement responsable des PME sera traité en deux temps : (1) nous nous intéressons aux comportements stratégiques des PME en matière de RSE et (2) nous explorons comment ces stratégies sont déclinées en pratiques à travers les trois volets de la RSE (social, sociétal et environnemental).

2.2.1. Spécificités de mise en œuvre de la RSE en contexte PME

L'engagement responsable des PME sera traité en deux temps : (1) nous nous intéresserons aux comportements stratégiques des PME en matière de RSE ; (2) nous explorons comment ces stratégies sont déclinées en pratiques à travers les trois volets de la RSE (social, sociétal et environnemental).

2.2.1.1. Intensité et spécificité de l'engagement RSE des PME

L'étude de la manière dont les entreprises se saisissent de la RSE au niveau de leur stratégie a fait l'objet de nombreux travaux de recherches et plusieurs typologies de stratégie RSE sont proposées (Berger-Douce, 2011b). Ces dernières font état d'une grande hétérogénéité dans les choix en matière de comportement RSE et renvoient à des postures stratégiques qui s'échelonnent sur un continuum allant de la résistance au changement qui se caractérise par un comportement de défiance, c'est-à-dire le refus de reconnaître sa responsabilité sociétale, à l'anticipation des demandes de l'environnement au travers d'une attitude proactive, en passant par des phases de défense et d'accommodation (Carroll, 1979). Martinet et Reynaud (2004) proposent une modélisation de ces différentes postures stratégiques adoptées face à la RSE en trois types d'attitudes : **(1) Une attitude attentiste** se caractérise par l'absence de changement face aux demandes sociétales et environnementales. Par manque d'intérêt pour la RSE ou en raison de l'insuffisance des ressources financières et humaines, le dirigeant décide de ne pas s'engager dans la RSE. **(2) Une attitude adaptative** se caractérise par l'adaptation de l'entreprise à des demandes externes en provenance du cadre institutionnel ou de l'industrie incluant les concurrents, les fournisseurs et les clients. **(3) Une attitude proactive** correspond à une politique RSE mise en œuvre par l'entreprise dans le but d'influencer son environnement (ses clients, concurrents ou la société civile). L'entreprise anticipe les évolutions de son environnement et cherche à travers son engagement dans la RSE à innover et à jouer un rôle de pionnière dans son domaine.

Bellini (2003) propose, quant à elle, une grille lecture sur la base du degré d'intégration des préoccupations environnementales dans les processus de décision, en opposant « *la logique additive (où l'entreprise ne remet pas en cause son processus de décision)* à *la logique systémique (où l'intégration de l'environnement modifie la structure de décision en profondeur)* » (Berger-Douce, 2011 : p. 148). Sur cette base, l'auteure distingue trois types de comportements RSE : (1) **L'éco-défense** privilégie la recherche du profit à court terme. L'entreprise ne s'engage pas dans la RSE parce qu'elle considère les investissements écologiques et sociaux comme des coûts inutiles, voire antagonistes avec la dimension économique (Wolff, 2010). (2) **L'éco-conformité** consiste à se conformer aux réglementations, respecter les normes sans les dépasser. L'entreprise cherche à travers son engagement dans la RSE à limiter les risques d'infraction encourus en cas de non-respect des lois en vigueur afin de protéger ses intérêts économiques (Mathieu et al, 2015). Au niveau décisionnel, l'entreprise éco-conforme adopte une logique additive en intégrant les critères sociaux et environnementaux

au processus décisionnel sans modifier la logique profonde de celui-ci. (3) **L'éco-sensibilité** adopte un système de mesure de la performance axé sur le long terme et perçoit les investissements sociétaux et écologiques comme rentables à plus ou moins longue échéance (Mathieu et Soparnot, 2009). Perçus comme un moyen d'assurer la pérennité de l'entreprise, les enjeux sociétaux et environnementaux sont intégrés au cœur de la stratégie, ce qui impose de repenser les logiques prévalant dans l'entreprise et induit un bouleversement de son processus de décision (les enjeux écologiques et sociétaux étant devenus des facteurs discriminants dans les choix de l'entreprise).

Dans la même veine, Quairel et Auberger (2005) et Capron et Quairel-Lanoizelée (2010) font la distinction entre les stratégies RSE business et « hors business ». Une stratégie RSE est dite « **hors business** » quand l'engagement RSE de l'entreprise porte sur des actions ponctuelles et déconnectées de sa stratégie, telles que les actions philanthropiques. A contrario, une stratégie RSE est dite « **business** » quand la RSE est intégrée au cœur de la stratégie de l'entreprise et que son intégration induit des modifications substantielles dans sa chaîne de valeur.

Appliquées à l'analyse du comportement stratégique des PME en matière de RSE, ces différentes grilles de lecture ont permis à de nombreux chercheurs d'identifier quelques réalités propres aux PME : elles sont moins nombreuses à adopter des stratégies proactives en matière de RSE comparées aux grandes entreprises (Aragon-Correa et al, 2008 ; Torugsa et al, 2012). Les petites entreprises sont souvent rattachées aux comportements d'éco-défense et d'éco-conformité (Gondran, 2001 ; Quairel, Auberger, 2005). Cela s'explique par le fait que les PME disposent généralement de ressources financières insuffisantes, ne leur permettant pas de couvrir les investissements importants que nécessitent les stratégies proactives (Gadenne et al, 2008 ; Berger-Douce, 2011a). Cela dit, nous pouvons relever dans la littérature quelques études académiques mettant en avant des cas de PME ayant adoptées des stratégies proactives en matière de RSE (Spence et al, 2007 ; Torugsa et al, 2012 ; Bon et al, 2015). Bon et al (2015) précisent que quand c'est le cas, c'est souvent en raison des convictions managériales du dirigeant de la PME. Également, les PME se caractérisent par des activités RSE « hors business » (Quairel, Auberger, 2005 ; Vives, 2006 ; Perrini, 2006 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Bon et Pensel, 2015). En ce sens, Perrini (2006) souligne que la plupart des activités des PME européennes relatives à la RSE sont occasionnelles et ne dépendent pas de leurs propres stratégies en tant qu'entreprises. Cela se reflète à travers une stratégie RSE informelle, peu structurée et essentiellement alimentée par les valeurs du dirigeant (Lapointe et Gendron, 2005). Le caractère informel des stratégies RSE des PME est également renforcé par leurs caractéristiques organisationnelles comme la proximité hiérarchique entre le dirigeant et ses

salariés qui permet au dirigeant d'expliquer oralement les changements qu'il souhaite mettre en place sans formaliser par écrit sa stratégie (Julien 1997) et la proximité spatiale favorisant des relations étroites et privilégiées entre le dirigeant et ses parties prenantes (Lapointe et Gendron, 2005) conduisant les PME à intégrer les attentes de leurs parties prenantes sans mettre en place une véritable politique RSE (Jenkins, 2006).

Les PME se distinguent également par une politique RSE non standardisée à travers des procédures précises (Louche et Michotte, 2011) et recourent moins aux indicateurs et outils de la RSE du type GRI²³ et SBSC²⁴, qui s'avèrent inadaptés aux PME (Perrini, Tencati, 2006). De plus, les PME communiquent peu sur leurs actions responsables (Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini et al, 2007). Quand elles le font, leurs communications RSE sont non-formalisées et non-stratégiques. De manière générale, *« beaucoup de PME ne sont pas à l'aise avec l'idée de promouvoir leurs activités de RSE, car elles y voient avant tout une pratique que les grandes entreprises utilisent uniquement pour poursuivre des objectifs de relation publique »* (Louche et Michotte, 2011 : p.8). Selon Bon et al, (2015), trois caractéristiques des PME permettent d'expliquer la faible propension des dirigeants de PME à communiquer sur leurs pratiques RSE : 1) en contexte PME, les enjeux RSE reflètent davantage la recherche d'une compétitivité responsable qu'une stratégie institutionnelle ; 2) l'engagement responsable est perçu comme un moyen d'entretenir des relations de confiance avec les partenaires de l'entreprise. Dans ce contexte, communiquer sur les pratiques de la RSE ne semble pas représenter une nécessité pour les dirigeants de PME et 3) les dirigeants de PME n'ont pas toujours conscience d'accomplir des actions relevant de la RSE (Courrent et Quairel-Lanoizelée, 2012). Ainsi les PME se font communément qualifiées de « Monsieur Jourdain » de la RSE (Lapointe et Gendron, 2005).

2.2.1.2. L'orientation des démarches RSE

Les stratégies RSE dépendent également du niveau d'engagement des PME dans chacun des volets de la RSE. Dans la pratique, très peu de PME s'engagent dans les trois volets de la RSE, et souvent l'intensité de leur engagement varie d'un volet à un autre (Biwolé, 2017). Partant de ce constat, Berger-Douce (2007) propose une matrice des stratégies sociétales des entrepreneurs qui distingue les volets social et environnemental de la RSE. Selon l'intensité croisée de

²³ Global Reporting Initiative

²⁴ Sustainability Balanced Scorecard

l'engagement social et de l'engagement environnemental, l'auteure identifie quatre stratégies d'engagement sociétal : rituelle, réactive, proactive et mobilisatrice.

- **la stratégie réactive** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social faible.

- **la stratégie proactive** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social faible. Cette stratégie peut se retrouver assez facilement dans des secteurs d'activité comme les éco-industries et dans des PME conscientes de leur pouvoir de nuisance en termes de pollution environnementale.

- **la stratégie mobilisatrice** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental fort et d'un engagement social fort.

- **la stratégie rituelle** correspond à la conjonction d'un engagement environnemental faible et d'un engagement social fort.

Plusieurs autres chercheurs (Paradas, 2006 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 et Bon et al, 2015) proposent de décliner l'engagement social en deux sous-catégories, selon qu'il est destiné aux PP internes (salariés) ou aux PP externes (incluant la Société au sens large), aboutissant à trois grandes thématiques d'engagement RSE :

- **Sociale** regroupe toutes les pratiques RSE initiées par la PME en direction de ses salariés (ex : les conditions de travail, formation, rémunération équitable, etc.) ;

- **Sociétale** concerne l'engagement de la PME dans la communauté (ex : le mécénat humanitaire ou social, la participation à des projets de réinsertion professionnelle, etc.) ;

- **Environnementale** fait référence à tous les efforts de la PME pour réduire son empreinte écologique (ex : la réduction de la consommation d'énergie, la réduction et le recyclage des déchets).

L'étude de la manière dont les PME déclinent les trois volets de la RSE en pratique a intéressé de nombreux chercheurs (Vives, 2006 ; Paradas, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2007, 2008, 2014 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Baromètre des PME, 2013 ; Bon et al, 2013, 2015). De manière générale, les PME privilégient les volets social et environnemental par rapport au volet sociétal (Paradas, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Bon et al, 2015).

Sur la base de notre revue de littérature (Vives, 2006 ; Paradas, 2006 ; Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2007, 2008, 2014 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Baromètre des PME, 2013 ; Bon et al, 2013, 2015), le tableau n°6 synthétise les principales pratiques RSE que mettent en place les PME pour chacun des trois volets de la RSE.

Tableau n°6 : Exemples de pratiques RSE en contexte de PME

Volet social	Volet sociétal	Volet environnemental
Amélioration des conditions de travail	Développement économique local	Réduction des consommations d'énergie
Prévention de la santé-sécurité au travail	Mécénat humanitaire ou social	Réduction des émissions de produits nocifs
Développement des compétences des salariés	Sponsoring d'activités externes à l'entreprise	Réduction, recyclage et valorisation des déchets
Dialogue et prise en compte des attentes des salariés	Participation à des projets de réinsertion professionnelle	Choix d'options de transport durable (co-voiturage, achat de véhicules propres...etc.)
Équilibre vie de famille-travail	Introduction de critères sociaux et environnementaux dans le processus de sélection des fournisseurs	Développement de produits respectueux de l'environnement
Valorisation des efforts des salariés	Partenariat de long terme avec une association de type ONG	Choix de matières premières avec un faible impact sur l'environnement
Prévention des discriminations	Dialogue avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, citoyens, pouvoirs publics, ...)	Réorganisation des processus de production et investissement dans des technologies propres pour réduire l'empreinte écologique de la PME
Participation des salariés aux décisions	-	Recours à des sources d'énergie renouvelable (ex : des panneaux photovoltaïques)
Politiques de diversité et d'égalité des chances (âge, genre, origine ethnique, handicap)	-	-

Source : Auteur, d'après : Vives (2006) ; Paradas (2006) ; Dupuis et al (2007) ; Berger-Douce (2008, 2014) ; Bon et al (2013, 2015).

En résumé, les stratégies RSE se situent entre deux pôles : d'un côté, les PME adoptant une stratégie réactive pour qui la RSE est une contrainte puisqu'elles n'y voient aucun intérêt et, de l'autre côté, les PME adoptant des stratégies proactives pour qui l'engagement dans la RSE est porteur d'opportunités économiques non négligeables (Spence et al, 2007).

2.2.1.3. Les avantages de la mise en place d'une politique RSE en contexte de PME

De nombreux chercheurs (Spence et al, 2007 ; Berger-Douce, 2011b ; Spence et al, 2011 et Tounés et al, 2014) considèrent l'engagement d'une PME dans la RSE comme un acte entrepreneurial, en raison de son caractère innovateur et de son potentiel de création de valeur. En effet, loin d'être simplement une contrainte, le positionnement des PME sur la responsabilité

sociétale devient aujourd'hui un enjeu stratégique (Berger-Douce, 2008). Il incarne un nouveau business model plus « responsable », conciliant croissance économique, progrès social et protection de l'environnement (Jenkins, 2009). Ce passage vers un modèle d'affaires qui intègre les principes et les valeurs de la RSE au cœur de la stratégie de l'entreprise, est porteur d'opportunités de développement pour la PME (Gupta et Sharma, 2009) et lui permet d'accroître sa performance globale (Mathieu, Renaud, 2005), à savoir sur les volets :

- **économique** : gains de productivité, amélioration du service au client, effet de réputation, etc;
- **social** : amélioration des conditions de travail, développement des compétences ;
- **environnemental** : réduction de l'impact sur l'environnement, prévention des pollutions et protection de la biodiversité, etc.
- **personnel** : réduction du risque au travail, baisse de la pénibilité des postes, amélioration de la qualité de vie, estime des collaborateurs et implication de ces derniers dans le projet d'entreprise (Berger-Douce, 2014).

L'étude des avantages de la mise en œuvre des démarches RSE est l'une des grandes questions qui traverse les recherches portant sur l'étude de la RSE en contexte PME (Luetkenhorst, 2004 ; Hitchens et al, 2005 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Jenkins, 2009 ; Bocquet et Mothe, 2013 ; Berger-Douce, 2011a, 2014). L'analyse des résultats de ces travaux permet de rendre compte que la RSE est susceptible d'accroître la compétitivité de la PME, et cela de différentes manières : (1) innovation et accès à de nouvelles opportunités ; (2) accès à de nouvelles sources de financement et enfin (3) amélioration de l'image et de la réputation de la PME.

- **Innovation et accès à de nouvelles opportunités** : Un premier groupe d'éléments en faveur de la profitabilité des pratiques de la RSE concerne la création d'opportunités, tels que le développement de produits et services innovants et l'exploitation de nouveaux marchés (Jenkins, 2009). La RSE permet également aux PME de développer de nouvelles ressources et compétences (Bos-Brouwers, 2010) susceptibles d'améliorer leur compétitivité et leur positionnement sur le marché (Hitchens et al, 2005 ; Murillo et Lozano, 2006). La prise en compte de la RSE dans la chaîne de valeur d'une PME est identifiée comme un moyen privilégié en faveur de la créativité et de l'innovation (Mendibil et al, 2007 ; Labelle, 2008 ; Temri et Fort, 2009 ; Berger-Douce, 2011a ; Bocquet et Mothe, 2013 ; Berger-Douce, 2014). Cette innovation se décline sous trois formes : (1) « l'innovation de procédé », par le renouvellement des mécanismes et méthodes de travail et l'adoption de technologies éco-efficientes (consommations de matières, énergie, eaux, etc.) permet de diminuer la consommation des ressources (Courrent, 2012) et de réaliser des économies d'énergie (Yedder et Slimane, 2010 ;

Berger-Douce, 2011a). (2) La RSE stimule également « l'innovation produit », par la création de nouveaux produits et services répondants aux attentes économiques et sociales des consommateurs (Murillo et Lozano, 2006). La PME s'ouvre ainsi sur une nouvelle clientèle sensible à la RSE (Louppe, 2006 ; Binninger et Robert, 2008) et se positionne sur de nouveaux marchés, comme le marché du commerce équitable (Boiral, 2001 ; Frigant, 2012) ou encore le marché du Bio (Ngobo, 2016), ce qui représente une source de différenciation des concurrents (Spence et al, 2011) et un moyen d'accéder à d'importantes opportunités économiques (Dupuis et al, 2007 ; Binninger et Robert, 2008). Cela est d'autant plus important que la consommation des produits dits socialement responsables, c'est-à-dire les produits pour lesquels l'achat se fait en partie pour des considérations environnementales ou de justice sociale, ne cesse de croître à travers différents pays (Binninger et Robert, 2008 ; Ngobo, 2016). En France, par exemple, les marchés du bio et du commerce équitable ont respectivement enregistré des taux de croissance de l'ordre de +21,7 % et de + 42,8% entre 2015 et 2016. (3) La troisième forme d'innovation est organisationnelle, la RSE induit une intégration des points de vue des principales PP : les clients, les ONG, les dirigeants communautaires, les médias, les organismes de réglementation dans ses processus de décision (Spence et al, 2000 ; Labelle, 2008). De fait, de nouvelles interactions entre les acteurs internes de l'entreprise et ses PP externes émergent. Les échanges qui en découlent permettent à la PME d'avoir une connaissance plus fine des attentes de ses PP, de déceler de nouvelles opportunités de développement dans son environnement, et en conséquence d'innover pour adapter son offre (Spence et al, 2000 ; Hitchens et al, 2005 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Jenkins, 2009). Le dialogue permet également d'instaurer « un espace de chevauchement » où se croisent les pensées divergentes de plusieurs acteurs alimentant la créativité et l'innovation du dirigeant de la PME (Labelle, 2008). Enfin, les PP peuvent apporter à la PME les ressources financières et logistiques nécessaires pour innover (Romero et Martínez-Román, 2012). St-Pierre (2009) souligne qu'une PME n'ayant pas suffisamment de ressources propres pour investir dans l'innovation peut pallier cette lacune en ayant recours aux ressources disponibles dans son environnement externe, notamment en collaborant avec d'autres entreprises et/ ou avec les organismes publics. Cette collaboration l'aidera à réduire les investissements internes et les coûts de R&D tout en complétant son expertise en innovation.

- **Accès à de nouvelles sources de financement** : En se comportant de manière socialement responsable, la PME accède à de nouvelles sources de financement, notamment les fonds d'investissements socialement responsables (ISR) (Luetkenhorst, 2004 ; Oueghlissi, 2013) définis par l'association française de gestion financière comme : « *un placement qui vise à*

concilier performance économique et impact social et environnemental en finançant les entreprises et les entités publiques qui contribuent au développement durable quel que soit leur secteur d'activité. En influençant la gouvernance et le comportement des acteurs, l'ISR favorise une économie responsable ». L'ISR se distingue de l'offre classique en ne finançant que des entreprises ou des projets qui répondent à un cahier des charges, censé garantir la vertu écologique et éthique des fonds investis (Grelley, 2016). Ce mode de financement connaît une forte croissance, mais inégale selon les pays (Capron et Quairel, 2010). En France, une étude réalisée en 2016 conjointement par Novethic²⁵ et le forum pour l'investissement responsable (FRI)²⁶ estime à + 29% le taux de croissance enregistré entre 2014 et 2015 par les fonds destinés au financement de l'investissement responsable, portant leur volume à 746 milliards d'euros.

- Amélioration de l'image et la légitimité de la PME : L'engagement de la PME dans la RSE apparaît également comme un moyen d'améliorer son image (Dupuis et al, 2007 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013) et sa réputation (Sarbutts, 2003 ; Luetkenhorst, 2004 ; Berger-Douce, 2012). Ce faisant, elle accroît la fidélité de ses clients (Dupuis et al, 2007) et prend de plus en plus d'importance en tant qu'outil marketing qui peut se révéler déterminant dans le développement de futurs marchés (Luetkenhorst, 2004 ; Vancheswaran et Gautam, 2011). La RSE réduit aussi les risques de coûts cachés inhérents à une dégradation de l'image sociale de la PME (Sarbutts, 2003) et consolide son image employeur et son attractivité (Jenkins, 2006). Selon plusieurs études, les demandeurs d'emploi considèrent la performance sociale comme un attribut important lorsqu'ils analysent leurs éventuels futurs employeurs (Backhaus, Stone et Heiner, 2002). Enfin, en améliorant l'image de la PME, la RSE accroît sa légitimité aux yeux de la société et le soutien qu'elle peut recueillir auprès des acteurs de son environnement (Mathieu et Reynaud, 2005).

²⁵ Un média expert dans l'économie responsable

²⁶http://www.novethic.fr/fileadmin//user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/Enquete-chiffres-IR-2015.pdf. Consulté le 13/08/2017.

Synthèse de la section 2

L'objectif de cette section était d'identifier les spécificités des PME en matière de RSE. La revue de littérature nous a permis de constater que les caractéristiques des PME influent, d'une part, sur la propension et la capacité des PME à s'engager dans la RSE et, d'autre part, sur la manière dont elles se saisissent de la RSE.

L'une des principales caractéristiques qui distingue les PME des grandes entreprises tient à la place centrale qu'occupe le propriétaire dirigeant de la PME dans leur système de gestion. Les études montrent, en effet, que les démarches RSE des PME résultent principalement des convictions managériales du dirigeant pour la RSE. Ces convictions managériales sont de natures intrinsèque et instrumentale. Les premières sont propres au dirigeant et renvoient à ses valeurs et à sa sensibilité à la RSE. Elles sont identifiées comme le moteur essentiel de l'engagement RSE des PME. Les secondes sont influencées par les retombées économiques des démarches RSE. Dans ce cas, les dirigeants de PME s'engagent dans la RSE parce qu'ils espèrent en retirer des bénéfices économiques.

Notre revue de littérature fait apparaître que ce rôle central du dirigeant de la PME est exacerbé par la structure de propriété typique de la PME, qui se distingue par un faible, voire une absence totale de pouvoir des actionnaires. De ce fait, le dirigeant de la PME jouit d'une grande latitude discrétionnaire pour mettre en place ses convictions et ses projets. Également, la taille modeste de la PME est tantôt identifiée comme un frein, tantôt comme un levier de l'intégration de la RSE. Enfin, certaines spécificités des PME influent sur la manière dont elles se saisissent de la RSE : elles sont moins nombreuses à adopter des stratégies proactives en matière de RSE comparées aux grandes entreprises et leur engagement RSE porte sur des actions ponctuelles et déconnectées de la stratégie. Les PME se distinguent également par une politique RSE informelle et non standardisée sur laquelle ils communiquent peu.

Conclusion du chapitre 2

L'objectif de ce deuxième chapitre était double : d'une part, explorer les implications stratégiques et managériales d'une démarche RSE et d'autre part, présenter les éléments théoriques nécessaires pour comprendre le comportement RSE d'un repreneur-dirigeant d'une PME.

Aujourd'hui, les PME ne sont plus jugées uniquement sur la base de leurs résultats économiques, mais également en fonction de leurs performances écologique et sociétale. Cela fait de la RSE une condition incontournable pour légitimer les décisions et les actions d'un dirigeant d'une PME auprès de ses PP internes et externes (Liu et al, 2010). Cependant, loin d'être simplement une contrainte, la RSE incarne un nouveau business model permettant aux entrepreneurs d'imaginer des produits et services innovants, d'accéder à de nouvelles opportunités de développement et de créer de la valeur. Dans ce sens, la RSE représente une ressource stratégique sur laquelle le repreneur dirigeant d'une PME peut bâtir un nouveau projet d'entreprise et asseoir sa légitimité auprès de ses salariés. La mise en place d'une démarche RSE participe à la création de valeur pour la PME et contribue ainsi à la satisfaction des intérêts économiques de ses membres. Enfin, la RSE améliore les relations qu'entretient le dirigeant de la PME avec ses salariés et renforce leur identification à leur entreprise. Tous ces éléments identifiés dans la littérature académique (voir chapitre 1) comme des facteurs favorisant la légitimité d'un dirigeant laissent penser que la RSE pourrait représenter un déterminant de la légitimité d'un repreneur.

L'objectif de cette recherche étant d'explorer empiriquement la relation entre la RSE et la légitimité d'un repreneur-dirigeant d'une PME, nous avons procédé à une présentation des éléments théoriques relatifs aux spécificités des démarches RSE en contexte PME. Sur la base de notre revue de littérature, nous constatons que la propension d'une PME à intégrer une démarche RSE est déterminée par des facteurs contextuels, organisationnels et individuels.

Au niveau contextuel, la théorie néo-institutionnelle s'attache à analyser les pressions de l'environnement en matière de RSE et offre, grâce aux trois isomorphismes (coercitif, normatif, mimétique), un large panorama des motivations externes à l'origine de l'intégration de la RSE par les PME. Sur ce plan, il convient de souligner que l'intensité et la nature des pressions auxquelles est soumise une PME varient selon sa localisation, son activité et son niveau d'internationalisation.

Au niveau organisationnel, plusieurs spécificités de la PME influencent sa propension à introduire des pratiques RSE : taille, structure de propriété, performance économique, âge et capacité d'innovation.

Au niveau individuel, le moteur essentiel de l'engagement RSE des PME est représenté par les convictions managériales du dirigeant (éthiques et instrumentales) qui sont, à leur tour, influencées par ses caractéristiques personnelles et entrepreneuriales : genre, âge, formation et attitude face au profit, etc.

Les caractéristiques des PME se reflètent également dans leur manière de se saisir de la RSE et le type de stratégie RSE qu'elles mettent en place. Les stratégies RSE des PME sont souvent informelles, peu structurées et essentiellement alimentées par les valeurs du dirigeant. Les PME se distinguent également par un faible recours aux indicateurs et outils de la RSE et communiquent très peu sur leurs actions RSE. Enfin, il est admis par de nombreux chercheurs que les PME privilégient les volets social et environnemental par rapport au volet sociétal.

Conclusion de la partie I

La première partie avait pour objectif de présenter le cadre conceptuel de notre recherche. Nous avons, dans le premier chapitre, étudié les problématiques humaines et managériales auxquelles est confronté un repreneur d'une PME, notamment au moment de son entrée en fonction. Il est alors apparu que c'est sa légitimité qui garantit au repreneur les conditions managériales nécessaires pour l'exercice efficace de son nouveau rôle de dirigeant. Il devient important de s'interroger sur les moyens à disposition du repreneur pour légitimer sa position de dirigeant. L'un des vecteurs de la légitimité est la RSE (Liu et al, 2010 ; Bolton et al, 2011). C'est pourquoi nous avons consacré le deuxième chapitre au concept de RSE et à ses implications stratégiques et managériales en contexte PME, qui représente l'objet de notre étude empirique.

Les éléments développés dans cette revue de littérature montrent un effet positif de la RSE sur les déterminants de la légitimité d'un dirigeant. En nous appuyant sur les trois modèles de la légitimité (instrumental, relationnel et moral), nous expliquons le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur.

- Le modèle instrumental de la légitimité

Selon ce modèle, l'attribution de la légitimité à un dirigeant se fait à l'aune de trois critères: (1) sa capacité à développer l'entreprise et à promouvoir les intérêts matériels des individus qui l'évaluent (Tyler, 1997, Petit, 2013) ; (2) l'équité dont il fera preuve dans la redistribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise (Greenberg, 1990 ; Tyler et Schuller, 1990) et (3) le degré de contrôle des salariés sur les décisions de gestion ayant un impact sur ce qu'ils peuvent gagner (Tyler, 1997). Selon cet auteur, associer les salariés aux décisions de gestion est positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant.

D'après ce modèle, la RSE est source de légitimité parce qu'elle offre au dirigeant des opportunités de développement pour améliorer les résultats économiques de son entreprise (Berger-Douce, 2015) : création de produits et services innovants (Van Der Yeught, 2014, 2015), exploitation de nouveaux marchés (Jenkins, 2009) et mise en place de relations privilégiées avec les parties prenantes de l'entreprise (Murillo et Lozano, 2006).

De plus, la RSE est perçue par les salariés comme un moyen de satisfaire leurs intérêts matériels (Rupp et al, 2006). La RSE prône, en effet, la justice distributive et reconnaît leurs efforts par un partage équitable des résultats de l'entreprise (Beaupré et al, 2008).

Enfin, parce qu'elle favorise l'association des salariés aux processus de prise de décision (Spence et al, 2000; Labelle, 2008), la RSE donne aux salariés l'opportunité d'exprimer leurs points de vue sur les choix de leur entreprise.

- Le modèle relationnel de la légitimité

Ce modèle suggère que l'attribution de la légitimité est reliée à des préoccupations en matière de justice organisationnelle (Tost, 2011). Dans ce sens, Tyler et Lind (1992) et Tyler (1997) ont identifié trois sources de légitimité : la bienveillance du dirigeant, sa neutralité et la manière dont il traite ses salariés. Dans le cas particulier de la reprise d'une PME par une personne physique externe, Boussaguet (2008) évoque l'écoute des salariés, la prise en compte de leurs attentes et le partage par le repreneur de sa vision avec les salariés.

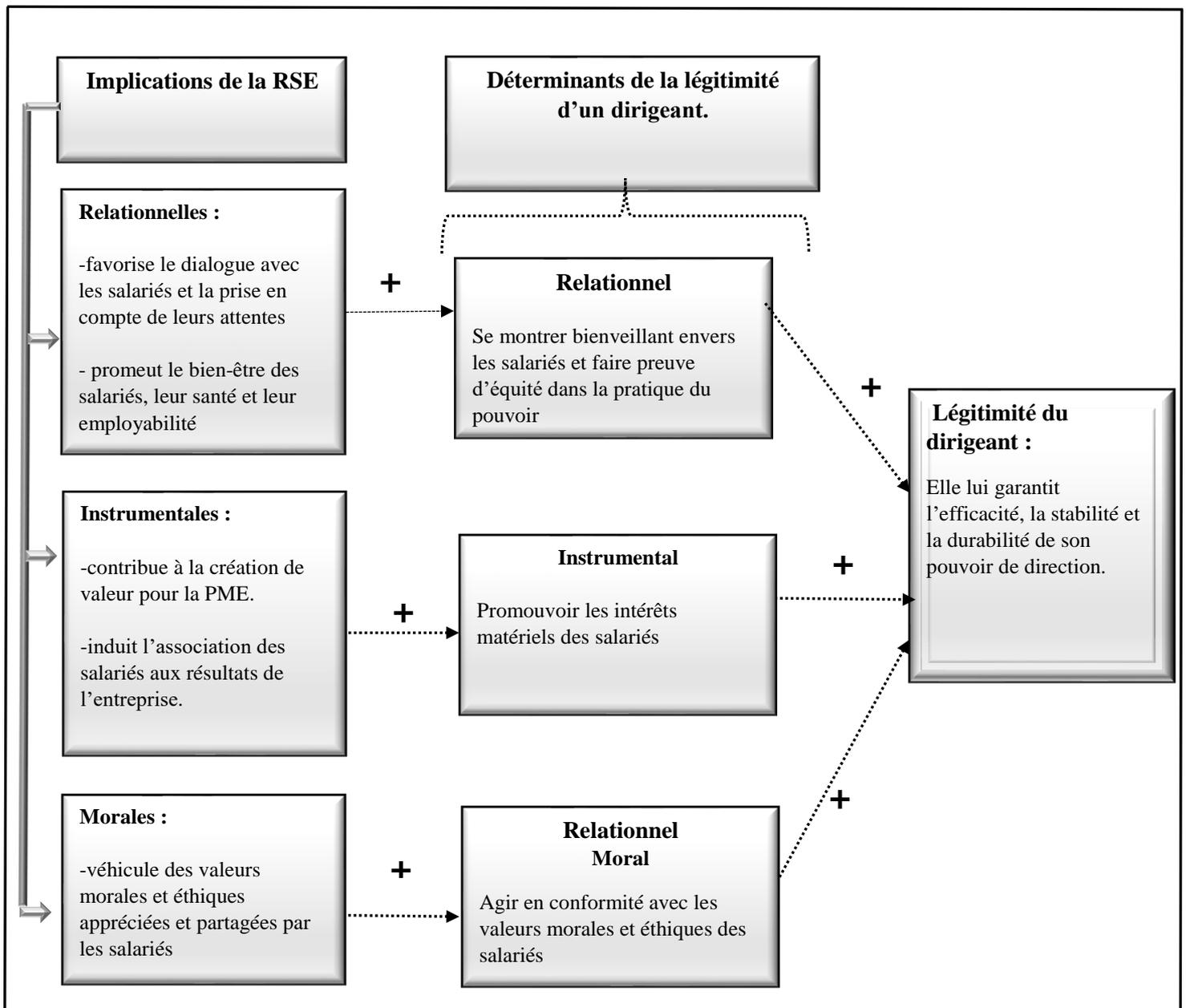
La justice organisationnelle, identifiée dans le cadre de ce modèle relationnel comme une source importante de légitimité pour un dirigeant (Tyler et Lind, 1992) représente en même temps l'un des principaux fondements normatifs d'une politique de RSE (Rupp et al, 2006). La RSE investit, en effet, l'entreprise d'une mission sociale et oriente ses pratiques RH vers plus de justice et d'équité (Rupp et al, 2006). Elle favorise le dialogue avec les salariés et la prise en compte de leurs attentes (Berger-Douce, 2014). Elle incite également les dirigeants des PME à se préoccuper de leur bien-être, à leur assurer un environnement de travail sain et sécuritaire (Bon et al, 2013). Enfin, avoir une politique de GRH socialement responsable, c'est aussi développer les capacités productives des salariés et promouvoir leur employabilité à travers la formation permanente (Dupuis et al, 2007 ; Bon et al, 2013). De telles pratiques améliorent le climat social au sein de la PME (Murillo et Lozano, 2006). Elles sont perçues par les salariés comme une forme de respect (Comeau et Davister, 2008), participent à la construction d'un sentiment de justice organisationnelle (Aguilera et al, 2007) et diffusent auprès d'eux une bonne image de leur dirigeant.

- Le modèle moral de la légitimité

Selon la dimension morale de la légitimité (Skitka et al, 2009), un dirigeant est jugé légitime par ses salariés, lorsque ses décisions sont en phase avec leurs valeurs morales et éthiques (Tost, 2011), celles véhiculées par la RSE figurent parmi les valeurs montantes au niveau sociétal international de plus en plus partagées par les salariés (Bergery, 2011). Bensebaa et Béji-Bécheur (2005) et Bon et al, (2013) considèrent les attentes des salariés en matière de RSE comme un facteur moteur de l'engagement RSE des entreprises.

L'effet positif de la RSE sur les déterminants de la légitimité d'un dirigeant est illustré par la figure n°15.

Figure n°15 : Convergence entre les implications de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un dirigeant



Cette proximité entre les implications de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un dirigeant nous conduit à formuler la problématique de recherche suivante : La RSE représente-t-elle un vecteur de légitimité pour le repreneur externe d'une PME ?

Dans la deuxième partie, nous présentons les dispositifs méthodologiques déployés pour répondre à cette problématique et les résultats issus de notre étude empirique.

Partie II. Modélisation de la relation entre la RSE et la légitimité du repreneur et de ses facteurs d'influence

Les éléments développés dans notre revue de littérature font apparaître une convergence entre les implications managériales de la RSE (instrumentale, relationnelle et morale) et les déterminants de la légitimité d'un dirigeant vis-à-vis de ses salariés (instrumental, relationnel et moral). Nous proposons dans cette partie empirique d'explorer la relation entre la RSE et la légitimité d'un dirigeant en contexte de RPP.

Dans le chapitre 3, nous revenons sur le cheminement méthodologique de la recherche en précisant notre positionnement épistémologique, et en justifiant l'intérêt de combiner les approches qualitative et quantitative pour répondre à notre problématique.

Le chapitre 4 est consacré à la présentation du potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité d'un repreneur. Les différents facteurs d'influence de celui-ci sont également exposés.

Chapitre 3. Méthodologie de la recherche

Ce chapitre est dédié à la présentation de la méthodologie utilisée pour conduire notre recherche. La première section présente le positionnement épistémologique et méthodologique retenu pour répondre à notre problématique. Nous y développons notamment les raisons de notre choix de combiner les méthodes qualitative et quantitative comme moyen d'accès au terrain. La deuxième section décrit les différentes étapes de notre étude qualitative, de la collecte des données jusqu'à leur analyse avec le logiciel NVivo 11. La troisième section aborde, dans un premier temps, l'opportunité de compléter notre dispositif d'accès au terrain à travers une méthode quantitative par questionnaire et le processus de mise en œuvre de cette enquête dans un deuxième temps. Nous concluons cette section par une description du protocole de traitement des données collectées grâce à notre enquête quantitative.

Section.1. Choix épistémologique et stratégie d'accès au réel

Tout travail de recherche repose sur une certaine vision du monde que le chercheur doit expliciter afin de contrôler sa démarche de recherche et d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue (Perret et Séville, 1999). Une fois le positionnement épistémologique spécifié (1.1), nous expliquons notre stratégie d'accès au réel (1.2).

1.1. Choix d'une posture paradigmatique interprétativiste

Trois grands paradigmes épistémologiques s'imposent généralement au chercheur en sciences de gestion : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme (Giordano, 2003). La spécification du positionnement épistémologique dans lequel le chercheur inscrit sa recherche est un acte fondateur, qui a des conséquences sur l'ensemble de la recherche, notamment sur le déroulement du processus, sur la nature des savoirs élaborés au cours de la recherche et sur le statut qui leur est attribué (Gavard-Perret et al. 2012). Il est donc indispensable que le chercheur choisisse le paradigme épistémologique le mieux adapté à sa recherche. Dans ce sens, Perret et Séville (2003) proposent trois repères au regard desquels le chercheur peut définir le positionnement épistémologique le plus approprié pour sa recherche :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ?
- Quelle est la valeur de la connaissance ?

La question de la nature de la connaissance produite nous conduit à réfléchir à notre positionnement ontologique. Nous considérons la réalité comme socialement construite et dépendante des sujets qui l'observent. En effet, l'objectif de notre recherche est de comprendre la place qu'occupe la RSE en contexte de reprise d'entreprise ; cela, en nous appuyant sur les différentes représentations et significations que les salariés, les repreneurs et les différents accompagnateurs associent à l'introduction de la RSE par un repreneur. Ainsi, nous pensons que cette réalité, que nous nous attachons à décrire, n'est qu'une interprétation influencée par notre propre activité et liée aux représentations que se font les différents acteurs interrogés, de l'objet de notre recherche. De ce fait, le paradigme positiviste qui suppose que les situations sont des données objectives, indépendantes de toute interprétation (Savall et Zardet, 2004), ne semble pas convenir à notre recherche.

La deuxième question amène le chercheur à s'interroger sur le chemin de la connaissance emprunté. La connaissance est-elle engendrée par un processus d'explication, de compréhension ou de construction ?

Dans le cadre du positivisme, le chercheur va expliquer les lois qui s'imposent aux acteurs. Dans le cadre du constructivisme, il va contribuer à construire, avec les acteurs, la réalité sociale. Enfin, dans le cadre de l'interprétativisme, il va chercher à comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à une réalité sociale (Perret et Séville, 2003).

Notre projet de connaissance consiste en une analyse idiosyncratique, qui cherche à comprendre, à un niveau individuel, le sens que les salariés, les repreneurs et les accompagnateurs associent à une réalité sociale (l'introduction de la RSE par un repreneur). Pour y parvenir, nous cherchons à saisir ce qui est signifiant pour chacun de ces acteurs, en essayant de nous mettre à leur place et en faisant preuve d'empathie (Giordano, 2003). Bien que notre processus de création de connaissance nous place au cœur d'un terrain impliquant une multitude de relations d'interdépendance avec différents acteurs, nous ne pouvons prétendre avoir influencé significativement et durablement leurs actions. Par conséquent, le paradigme constructiviste ne semble pas non plus convenir à notre recherche. En effet, dans une approche constructiviste, la réalité est construite à partir et d'après les propres expériences du chercheur (Allard-Poesi et Maréchal, 2003). Pour les constructivistes « *l'interaction est utilisée pour parvenir à expliquer une réalité co-construite par les acteurs terrains et académiques* » (Hlady-Rispal, 2002 : p. 72).

Notre positionnement épistémologique semble donc davantage s'inscrire dans le paradigme interprétativiste. En effet, contrairement au constructivisme, l'objectif de l'interprétativisme est de comprendre la réalité et non de la construire (Giordano, 2003). Pour les interprétativistes, ce processus passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité. Il ne s'agit plus d'expliquer cette réalité, mais de la comprendre au travers des interprétations qu'en font les acteurs (Perret et Séville, 2003).

Enfin, la connaissance produite par notre recherche ne se veut pas universelle et absolue. Il s'agit en effet de comprendre, à travers les interprétations des acteurs, une réalité peu connue (Ben Aissa, 2001), celle des effets de la RSE sur la légitimité du repreneur externe d'une PME. Dans ce sens, la perspective interprétativiste semble la plus appropriée à notre recherche dans la mesure où sa finalité est davantage de comprendre un phénomène particulier que de proposer des éléments permettant de le généraliser à d'autres cas (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Ce paradigme épistémologique n'impose pas de manière systématique une démarche de recherche particulière (Royer et Zarlowski, 2003). C'est pourquoi nous allons, dans le point suivant, décrire la stratégie d'accès au terrain et le contexte de la recherche.

1.2. Stratégie d'accès au réel

Après avoir précisé quel était notre positionnement épistémologique, nous présentons la stratégie d'accès au réel adoptée durant ce travail de recherche. Nous revenons, dans un premier temps, sur le choix de l'exploration hybride comme voie de construction de la connaissance (1.2.1). Ensuite, nous discutons le choix de l'abduction comme mode de raisonnement (1.2.2). Enfin, nous mettons en avant l'opportunité que peut présenter la combinaison des méthodes qualitative et quantitative pour notre recherche (1.2.3).

1.2.1. L'exploration hybride comme voie de construction de la connaissance

L'insuffisance des connaissances existantes sur un domaine de recherche et l'absence de propositions, d'hypothèses et de théories mobilisables qui en découlent sont les principales justifications du recours à la recherche exploratoire (Yin, 2003 ; Wacheux, 1996). Explorer répond à l'intention initiale du chercheur de clarifier et d'essayer d'en connaître davantage sur une réalité peu connue (Ben Aissa, 2001) avant de mener une étude de grande envergure (Trudel, Simard et Vonarx 2007). Le recours à la recherche exploratoire nous semble donc approprié dans la mesure où nous nous situons dans un contexte quasiment vierge en termes de connaissances (Grenier et Josserand, 1999) : l'analyse du lien entre la RSE et la légitimité du repreneur.

Situer sa recherche dans une démarche exploratoire nécessite une réflexion supplémentaire sur la place accordée au terrain et aux connaissances théoriques antérieures. Dans cette perspective, Perret et Séville (2003) distinguent trois principales voies d'exploration : l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride. La volonté de placer en même temps la théorie et le terrain au centre de notre processus de construction des connaissances nous inscrit naturellement dans une **approche hybride**. Celle-ci est décrite par Perret et Séville (2003) comme une démarche qui consiste à procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche.

L'intuition de départ de ce travail doctoral était, en effet, d'analyser la reprise d'entreprise comme un catalyseur de la mise en œuvre des démarches de RSE dans le contexte des PME. Nous avons alors commencé notre recherche par une analyse de la littérature existante sur les

champs théoriques mobilisés par notre objet de recherche (en l'occurrence la reprise d'entreprise, la légitimité d'un dirigeant et la RSE). Une fois conçu, notre cadre conceptuel a été confronté aux réalités empiriques. Cette volonté d'aller à la rencontre de repreneurs, de leurs salariés et des accompagnateurs est la conséquence de l'absence d'expériences de terrain sur notre objet de recherche. C'est à partir de nos premiers échanges avec les acteurs du terrain qu'une série d'allers-retours entre le terrain et la théorie a été amorcée. Ce processus itératif s'est prolongé tout au long de notre étude. À chaque nouveau résultat de terrain, nous remontions dans la théorie pour trouver des éléments susceptibles de faciliter sa compréhension. Ce processus itératif transparaît dans l'évolution de notre projet de recherche. En effet, l'objet de notre étude défini au terme de la phase d'analyse de la littérature portait sur les quatre phases du processus de reprise d'entreprise et s'intéressait à l'impact de l'introduction de la RSE sur leur déroulement. Après nos premiers échanges avec des repreneurs et des accompagnateurs, il en est ressorti que les repreneurs ne pensent à introduire la RSE qu'une fois à la tête de l'entreprise acquise. Par conséquent, nous avons focalisé notre travail sur cette dernière phase. Il est également apparu que la légitimité du repreneur joue un rôle central dans la réussite du processus de reprise ; ce qui nous a amené à nous intéresser particulièrement à ce facteur lors de l'étude de l'impact de la RSE sur le déroulement de l'opération de reprise.

1.2.2. L'abduction comme mode de raisonnement

Le chercheur sélectionne alors le mode de raisonnement le plus approprié à sa recherche. En fonction de l'objectif de sa recherche, de l'état des connaissances existantes sur son objet d'étude et de la place qu'il accorde à la théorie et à l'expérience empirique dans son processus de construction des connaissances, le chercheur peut faire appel à trois formes de raisonnements scientifiques : l'abduction, la déduction et l'induction.

La notion d'abduction tire ses racines de celle d'*apagoge* chez Aristote et de certains passages de Laplace ; mais c'est Peirce qui l'a théorisée dans ses travaux vers la fin du 19e et le début du 20e siècle (Dumez, 2012). Plusieurs définitions sont données à ce concept, parfois avec des acceptions différentes. Koenig (1993 : p. 7) donne une définition plus proche des sciences de gestion : « *l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses [...]. L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ». Dans les raisonnements déductifs et inductifs, la théorie précède ou succède l'expérience empirique lors du processus de

construction des connaissances. Au contraire, le raisonnement abductif se caractérise par un processus de construction des connaissances fait d'allers-retours permanents entre la théorie et le terrain tout au long de la recherche (Anadón et Guillemette, 2007). Il propose donc une découverte avec un statut explicatif ou compréhensif incertain, qui nécessite d'être testé pour tendre vers le statut de règle. Cette dernière caractéristique de l'abduction converge avec l'objectif des recherches en sciences sociales, qui est plus orienté vers la proposition de nouvelles conceptualisations théoriques, plutôt que de produire des lois universelles. De ce fait, ce type de raisonnement est très prisé par les chercheurs en sciences de gestion (Avenier, Gavard-Perret, 2012).

Le tableau (n°7) illustre pourquoi le raisonnement abductif est le plus approprié à notre processus de construction de la connaissance.

Tableau n°7 : La convergence entre le raisonnement abductif et notre objet d'étude

	Démarche	Finalité
Déduction	Il formule à partir d'analyses théoriques des hypothèses testables, pour ensuite les vérifier sur le terrain (Savall et Zardet, 2004b).	Il propose une conclusion qui peut être, à la fois explicative et prédictive (Savall et Zardet, 2004b)
L'induction	Il s'appuie sur l'empirisme, c'est-à-dire l'observation de plusieurs cas pour passer à la règle générale (Avenier, Gavard-Perret, 2012).	Il permet au chercheur de découvrir une constance, a priori une loi (Charreire et Durieux, 1999).
Abduction	Il se caractérise par un processus de construction des connaissances fait par des allers-retours permanents entre la théorie et le terrain tout au long de la recherche (Anadón et Guillemette, 2007).	Il propose de nouvelles conceptualisations théoriques avec un statut explicatif ou compréhensif incertain (Avenier, et Gavard-Perret, 2012).
Notre Recherche	À partir de nos premiers échanges avec les acteurs du terrain, une série d'allers-retours entre le terrain et la théorie a été amorcée. Ce processus itératif s'est prolongé tout au long de notre étude	Notre objectif consiste à comprendre en profondeur l'introduction de la RSE en contexte de reprise, et d'en tirer des enseignements sous forme de propositions, avec des prétentions minimales

Source : Auteur.

En résumé, trois éléments ont été décisifs dans ce choix : d'abord, la quasi-absence de littérature académique spécifique à notre recherche ; ensuite, la finalité de notre travail, qui consiste à comprendre en profondeur une réalité sociale (l'introduction de la RSE en contexte de reprise),

et d'en tirer des enseignements sous forme de propositions, avec des prétentions minimales ; enfin, les allers-retours continuels entre la théorie et l'expérience empirique tout au long de notre étude témoignent de l'importance accordée, à la fois, à la théorie et à l'expérience empirique dans la construction des connaissances.

1.2.3. La combinaison des méthodes qualitative et quantitative

Traditionnellement, les réflexions et les débats épistémologiques en sciences de gestion sont marqués par une forte opposition, voire une dichotomie entre le positivisme/constructivisme ou les démarches quantitatives/qualitatives. Même si les relations évoluent, une association est souvent établie entre positivisme et démarche quantitative et entre constructivisme et démarche qualitative (David, 1999 ; Savall et Zardet, 2004). Micallef (1990), Martinet (1990), David (1999) et Savall et Zardet, (2004) considèrent que, dans la pratique, ces oppositions s'avèrent dépassées. Ces derniers estiment que les démarches qualitatives et quantitatives doivent se réfléchir en termes de complémentarité, plus que d'opposition. En s'inscrivant dans la lignée de ces chercheurs, nous proposons dans le cadre de ce travail de combiner les deux démarches et de tirer des méthodes qualitatives leurs atouts de flexibilité et de plus grande validité interne ; et des méthodes quantitatives, leur potentiel à accroître le degré de validité externe de nos résultats.

En nous appuyons sur les travaux de Martinet et al (1990) et Hlady-Rispal (2002), nous avons élaboré le tableau ci-après, qui illustre la complémentarité pouvant exister entre les méthodes qualitatives et quantitatives.

Tableau n°8 : La complémentarité des méthodes qualitative/quantitative

	Méthodes qualitatives	Méthodes quantitatives
Forces	1) capacité d'observer un processus de changement sur une longue période. 2) accordent de l'intérêt aux états subjectifs des acteurs, et se révèlent efficaces pour la compréhension du sens qu'attribuent les gens à leurs actions. 3) capacité de s'ajuster aux idées et théories nouvelles au fur et à mesure qu'elles émergent.	1) donne une expression chiffrée aux données et les analyse à l'aide de méthodes statistiques. Du fait, elle peut offrir des résultats directement pertinents pour les décisions politiques. 2) les échantillons sont larges, ils sont statistiquement représentatifs de la population mère dont ils sont tirés. 3) elles peuvent s'avérer rapides et parfois assez économiques.

<p>Inconvénients</p>	<p>1) les mots sont souvent le support sur lequel repose l'étude qualitative. Les décideurs peuvent les considérer comme peu crédibles, puisqu'elles ne proposent pas des résultats chiffrés.</p> <p>2) se concentre sur des cas uniques ou de petits échantillons, ce qui limite leur validité externe.</p> <p>3) peut nécessiter beaucoup de temps et de ressources.</p>	<p>1) sont peu efficaces pour expliquer les processus sociaux.</p> <p>2) se concentrent sur les faits ou les causes, et s'avèrent très peu efficaces pour saisir le sens qu'attribuent les gens à leurs actions.</p> <p>3) tendent à être d'utilisation peu flexible.</p>
-----------------------------	--	---

Source : Auteur.

Bergadaa et Nyeck (1992) expliquent que l'on peut associer indifféremment les approches et les logiques. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une approche exploratoire, qui ne présuppose pas le choix a priori d'un dispositif méthodologique qualitatif ou quantitatif (Baumard et Ibert, 2007). En effet, selon Jolibert et Haon (2008), les méthodes exploratoires peuvent être utilisées avec des données qualitatives ou quantitatives, résultant d'une approche interprétativiste et d'une approche positiviste. Bien que traditionnellement, les méthodes qualitatives soient les plus usuellement associées à l'exploration, ces auteurs défendent la pertinence de mobiliser les méthodes quantitatives pour faire de l'exploration, et présentent une série de méthodes quantitatives adaptées à ce type de démarche, dans un chapitre consacré à la question²⁷.

Mobiliser simultanément les deux méthodes, dans le cadre d'une approche mixte permet au chercheur de bénéficier des avantages des études qualitative et quantitative, tout en limitant leurs inconvénients respectifs²⁸. Aussi, dans notre recherche, l'objectif de l'étude **qualitative** consiste à étudier en profondeur le processus d'introduction de la RSE par un repreneur et de saisir le sens que les repreneurs, leurs salariés et les accompagnateurs lui attribuent. Sa

²⁷Les méthodes sont : l'analyse factorielle en composantes principales ; analyse factorielle des correspondances ; l'analyse typologique. Toutes sont présentées dans le chapitre 6 intitulé choisir parmi les méthodes exploratoires ». In Méthodologie de la recherche en sciences de gestion.

²⁸Martinet (1990 : p.23), considère que la qualité de n'importe quelle méthode de collecte et d'analyse des données, peut être mise en défaut : « aucune méthode n'a a priori le monopole de la rigueur et de la raison – qui veille au travail conceptuel, à l'explicitation de ses présupposés, à la pertinence, à la cohérence et à l'efficacité des modélisations, à la lisibilité des cheminements entre termes théoriques et termes empiriques, à la communicabilité des énoncés ».

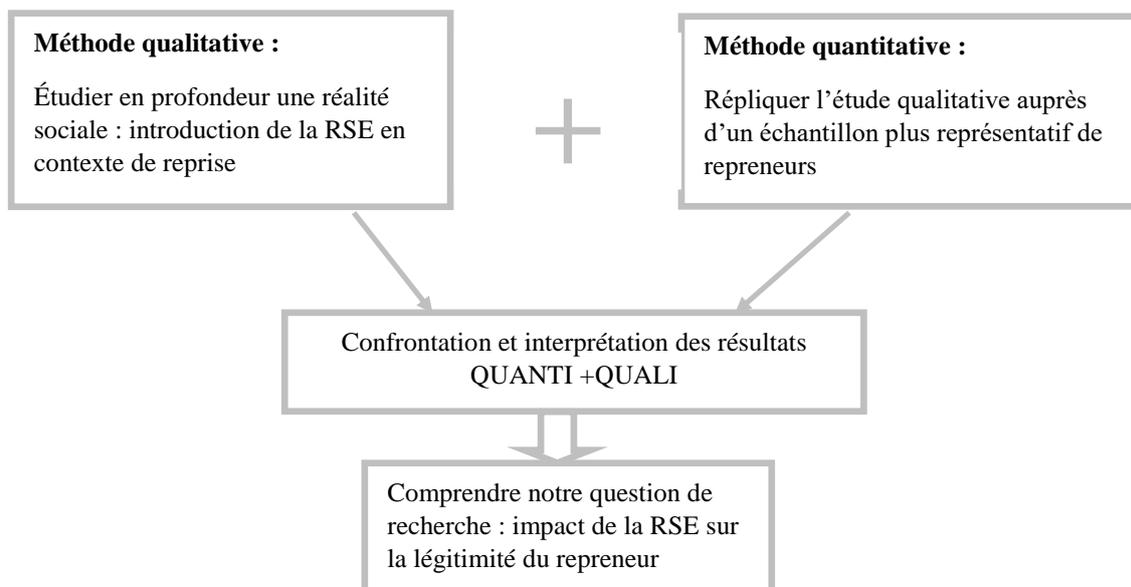
flexibilité nous offre également la possibilité de faire évoluer et d'adapter notre objet d'étude aux réalités du terrain, ce qui est nécessaire pour mener à terme notre exploration hybride. L'étude **quantitative** accroît le degré de validité externe de notre recherche qualitative en répliquant notre étude auprès d'un échantillon plus représentatif de la population des repreneurs rhône-alpins (en nombre, et en dispersion géographique). De plus, en l'absence d'études statistiques sur la RSE en contexte de reprise, l'étude quantitative nous permet de faire un état des lieux des actions des repreneurs en matière de RSE (déterminer un ordre de grandeur sur la proportion des repreneurs qui s'engagent dans la RSE) et de recenser les pratiques qu'ils mettent place.

Synthèse de la section 1

Cette section avait pour objectif d'exposer nos réflexions quant à l'orientation générale de la recherche. Ainsi après avoir précisé nos objectifs de recherche, nous avons explicité pourquoi un positionnement interprétativiste nous a semblé le plus approprié aux objectifs de la recherche poursuivie. Un tel positionnement apparaît, en effet, particulièrement adapté à la compréhension du sens que différents acteurs attachent à une réalité sociale, c'est-à-dire nous concernant les salariés, les repreneurs et les accompagnateurs, face à l'introduction de la RSE par un repreneur.

Nous avons ensuite expliqué notre stratégie d'accès au terrain et l'intérêt que présente pour notre recherche la combinaison des méthodes qualitative et quantitative. Dans ce sens, il a été montré que l'étude qualitative permettra d'étudier en profondeur le sens que les repreneurs, leurs salariés et les accompagnateurs attribuent à l'introduction de la RSE en contexte de reprise. L'étude quantitative vient, en répliquant l'étude qualitative auprès d'un échantillon plus important de repreneurs, accroître le degré de validité externe des résultats de notre recherche. Notre approche est schématisée dans la figure n°16.

Figure n°16 : Schéma de notre méthodologie de recherche



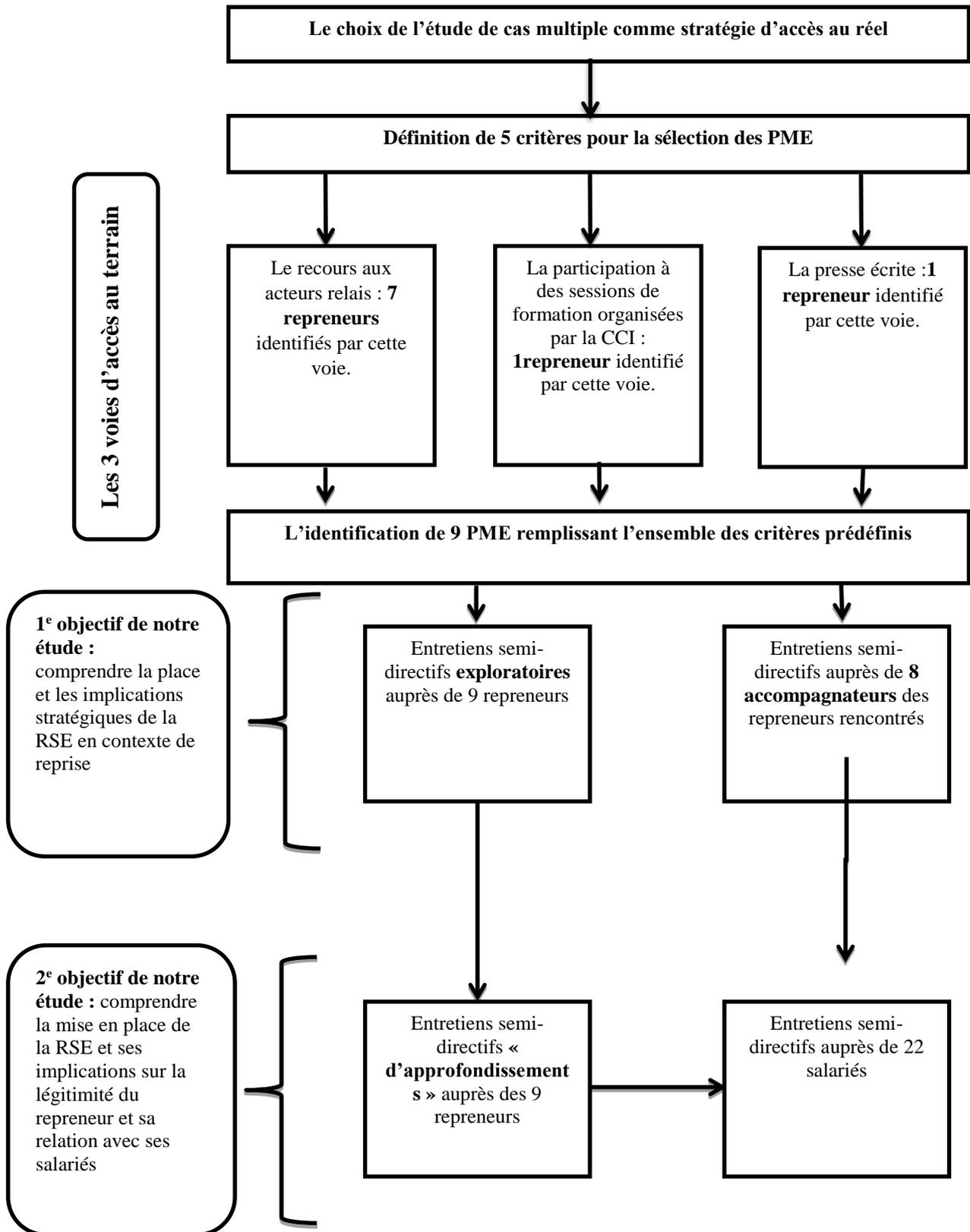
Source : Auteur.

Section 2. Description l'étude qualitative

Cette section est consacrée à la description de notre étude qualitative. Quatre points sont abordés : le choix de l'étude de cas multiples comme stratégie permettant d'accéder aux situations concrètes en entreprise **(2.1)** ; la présentation des entreprises et la population de notre étude **(2.2)** ; le mode de collecte des données **(2.3)** ; enfin, l'analyse de nos données qualitatives **(2.4)**.

Le processus de mise en œuvre ainsi que les principales étapes de notre étude qualitative sont représentés dans la figure suivante.

Figure n°17 : Déroulement de l'étude qualitative



2.1. L'étude de cas multiples comme stratégie d'accès au terrain

Nous exposons d'abord les raisons pour lesquelles nous avons choisi l'étude de cas parmi les autres stratégies de recherche (2.1.1), pour ensuite expliquer pourquoi nous avons retenu en particulier l'étude de cas multiples (2.1.2).

2.1.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche appropriée

On trouve dans la littérature un certain nombre de définitions de l'étude de cas. La plus fréquemment citée est celle de Yin (David, 2005). Ce dernier définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin 1989 : p.25).

Cette définition met l'accent sur l'aspect multidimensionnel de l'étude de cas, en la structurant autour de quatre caractéristiques centrales : (1) l'insistance sur l'aspect contemporain d'un phénomène (Jean-Louis et Champagne, 1990) ; (2) l'étude de cas s'intéresse à une situation réelle, prise dans son contexte, ce qui lui donne le potentiel de découvrir comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse (Collerette, 1997) ; (3) en admettant la difficulté d'isoler ou de dissocier un phénomène de son contexte, l'étude de cas cherche à étudier l'ensemble des variables qui se produisent naturellement dans un milieu donné (Collerette, 1997) ; (4) l'étude de cas traverse l'ensemble des méthodologies et permet une collecte de données très diverses (David, 2005).

Selon David (2005) et Dumez (2012), cette définition s'inscrit dans la volonté de l'auteur de proposer l'étude de cas comme une stratégie de recherche à part entière, en la distinguant de l'expérimentation, de l'étude historique et de l'enquête. Les chercheurs ont recours à l'étude de cas comme stratégie de recherche lorsqu'il s'agit d'explorer, selon une approche « *compréhensive* » un phénomène complexe, notamment lorsque les théories existantes sont incomplètes ou ne parviennent à expliquer qu'une partie de celui-ci (Hlady-Rispal, 2002). Dans ce cas, l'étude de cas favorise l'émergence de nouveaux concepts ou de nouvelles variables explicatives (Baumard et Ibert, 2007).

Cependant, l'objet de l'étude de cas ne se restreint pas à l'exploration d'un phénomène peu connu. Il permet également de mettre à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégagant des pistes de généralisation théorique (Snyder et Page, 1958 ; 1993).

Dans le cadre de ce projet doctoral, le recours à l'étude de cas comme principale stratégie de recherche est motivé par **l'état des connaissances** existantes sur notre objet d'étude, **sa nature** et **les objectifs fixés**. Ces différents points sont détaillés dans le tableau ci-après :

Tableau n°9 : L'étude de cas comme stratégie de recherche appropriée à notre recherche

Notre objet d'étude	Les caractéristiques de l'étude de cas
L'état des connaissances 1.Presque vierge en termes de connaissances.	1.Elle se révèle très utile comme stratégie de recherche dans le cas de quasi-absence de littérature académique sur l'objet de l'étude (Hlady-Rispal, 2002).
La nature de notre objet d'étude 2.Un phénomène contemporain, complexe, fortement dépendant du contexte.	2.Quand il s'agit d'étudier des situations sociales, en grande partie dépendantes du contexte, l'étude de cas comme stratégie de recherche, trouve tout son sens (Wacheux, 1996).
Objectifs de notre étude 3.Comprendre la dynamique d'introduction de la RSE par un repreneur ; 4.Saisir les différentes perceptions qu'associent les repreneurs, leurs salariés et les accompagnateurs à la RSE ; 5.Rendre compte des articulations possibles entre les pratiques RSE et les enjeux inhérents au processus de reprise.	3.Elle permet d'analyser comment se manifestent et évoluent les phénomènes auxquels le chercheur s'intéresse (Collerette, 1997) ; 4.Elle permet de rendre compte de la complexité des situations comportant des interactions humaines, et de faire état des significations que leur attribuent les acteurs concernés (Collerette, 1997) ; 5.Elle est appropriée à l'analyse des causalités récursives entre des phénomènes complexes (Wacheux,1996 ; Hlady-Rispal, 2002).

2.1.2. Le choix de l'étude de cas multiples

Généralement, la littérature classe les études de cas en trois catégories : intrinsèques, instrumentales et multiples (Stake,1994). Parmi ces trois, la plus appropriée à notre recherche est l'étude de cas multiples. En effet, compte tenu des objectifs de notre étude, nous pouvons rejeter sans ambiguïté l'étude de cas intrinsèque et instrumentale, car notre objectif n'est ni d'étudier un phénomène rare, ni de mettre à l'épreuve la capacité d'une théorie à rendre compte d'une réalité du terrain. En considérant chaque introduction de la RSE par un repreneur comme

une situation de gestion au sens de Girin (1990)²⁹, nous cherchons, dans une optique exploratoire, à identifier des régularités dans les observations menées auprès des neuf cas, ce que seule l'étude de cas multiples permet de faire.

De plus, dans le cadre des approches exploratoires, l'étude de cas multiple est la méthode la plus adaptée pour mettre en évidence des relations entre plusieurs variables (Yin, 2008). Dans notre cas, il s'agit des articulations potentielles entre les pratiques RSE et les effets de la légitimité du repreneur. Le troisième argument en faveur du choix de l'étude de cas multiples est l'intérêt qu'elle peut présenter dans une démarche de modélisation d'un phénomène (Yin, 1993), ce qui a été un élément essentiel dans l'élaboration du questionnaire de la partie quantitative de notre démarche empirique.

2.2. Préparation du terrain d'étude et sélection des cas

Selon la procédure proposée par Yin (1984)³⁰, la préparation du terrain et la sélection des cas est la première étape du processus de mise en œuvre d'une étude de cas multiples. Nous exposons dans les développements suivants les contraintes d'accès au terrain et les raisons du recours aux informateurs relais (2.2.1). Ensuite nous abordons les critères de sélection des entreprises et donnons quelques informations sur les entreprises sélectionnées (2.2.2). Enfin la composition de notre population d'étude et l'opportunité d'une approche multi-acteurs sont développées (2.2.3).

2.2.1 Identification du terrain d'enquête

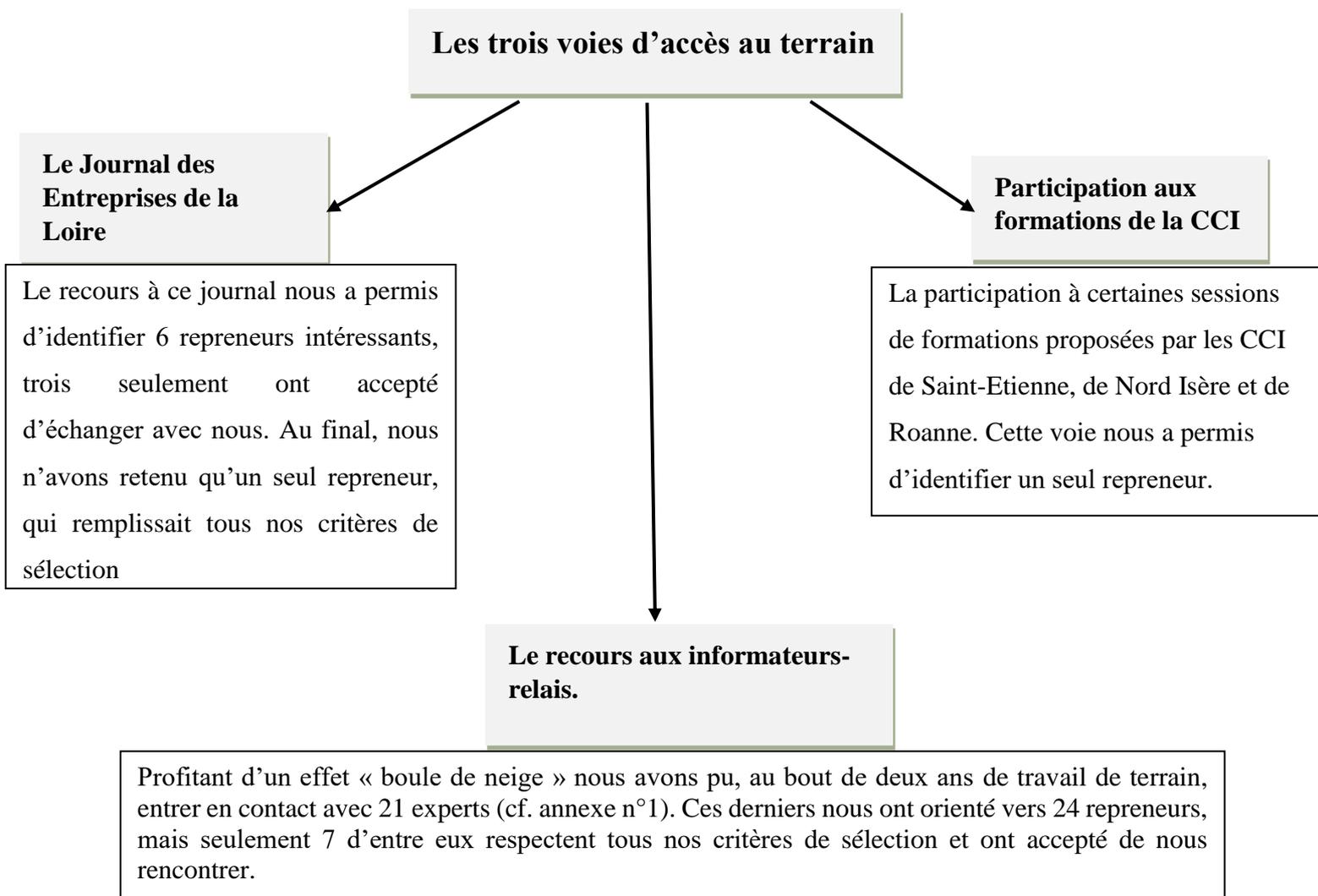
Deux réalités ont été déterminantes dans la trajectoire poursuivie. (1) D'abord, l'état du marché de la reprise en France est souvent identifié dans les thèses de doctorats dédiées à la RPP comme l'obstacle majeur d'accès au terrain (Deschamps, 2000 ; Boussagnet, 2005 ; Saoudi, 2010 ; Meiar, 2015 ; Mouhli, 2016). En effet, en France, le marché de la transmission-reprise se caractérise par une culture de confidentialité partagée par l'ensemble des intermédiaires et des

²⁹ Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe

³⁰ Yin (1984), propose de respecter trois étapes : d'abord la sélection des cas et le choix des méthodes de production des données ; ensuite d'étudier chaque cas de façon indépendante, d'en établir un rapport de recherche ; enfin de faire une analyse croisée des différents rapports, de manière à proposer des résultats globaux dans un même et seul rapport de recherche « multi-cas ».

acteurs d'accompagnement, ce qui le rend opaque et difficile d'accès³¹. (2) À cette difficulté, viennent s'ajouter celles liées aux spécificités de la RSE en milieu PME. Nous pouvons, à titre d'exemple, citer le caractère implicite de l'engagement RSE des PME, qui n'est pas systématiquement intégré de manière formelle et structurée dans la stratégie et la communication externe des PME (Lapointe et Gendron, 2005). Cela rend l'identification de cette dimension auprès des PME reprises ardue.

Pour contourner ces difficultés, nous avons multiplié les canaux utilisés pour accéder au terrain. La période de détection des PME appropriées à notre étude s'est révélée assez longue (2 ans). L'accès au terrain s'est fait en empruntant trois voies différentes :



³¹ Selon une synthèse du rapport publié par le ministère de l'économie, de l'industrie et du numérique le 07 juillet, 2015.

La façon dont nous avons appréhendé notre terrain d'investigation peut paraître peu scientifique, mais, comme l'explique Girin (1989 : p. 7), « *l'opportunisme méthodique est particulièrement adapté à la recherche en sciences de gestion* ». Selon lui, ce qui est attendu d'un chercheur en sciences de gestion, c'est sa capacité à se saisir intelligemment des possibilités d'observation qu'offrent les circonstances, et non le respect d'un programme préétabli.

2.2.2. Les entreprises retenues pour notre étude de cas multiples

Dans la partie théorique, nous avons spécifié l'orientation de notre recherche essentiellement ciblée vers les repreneurs-personnes physiques externes de PME saines. L'objectif de notre étude est d'explorer les effets des pratiques RSE initiées par ces repreneurs sur leur légitimité auprès des salariés ; ce qui implique de ne retenir que les PME dont le repreneur a initié des pratiques RSE. Dans le but de délimiter notre terrain d'investigation aux entreprises qui répondent aux objectifs de notre étude, nous avons défini les critères ci-après :

- 1- L'entreprise est acquise par une personne physique externe, n'ayant aucun lien avec celle-ci avant son rachat ;
- 2- L'entreprise dont le repreneur a mis en place des pratiques RSE depuis son entrée en fonction ;
- 3- L'entreprise est indépendante et autonome. Le repreneur est le seul propriétaire de l'entreprise et dispose d'une autonomie de décision ;
- 4- Une entreprise dont la taille oscille entre 5 et 100 salariés. Selon le rapport du CRA (2015), les entreprises de ce créneau représentent 7 000 opérations de transmission-reprise par an ;
- 5- l'entreprise dont la date de reprise, ne remonte pas à plus de six ans³², au risque de se heurter au biais de mémoire des personnes interrogées.

Le tableau suivant présente quelques informations sur les neuf PME étudiées, localisées dans la région Rhône-Alpes (France).

³² Toutes nos entreprises sont reprises entre 2009 et 2015.

Tableau n° 10 : Les caractéristiques des PME de notre échantillon

N° PME	Année de création	Année de reprise	Effectif actuel	Nombre de salariés rencontrés	Chiffre d'affaires (millions d'euros)	Activités de la PE
1	1958	2015	7	7	1.5	Création et édition de mobilier
2	1952	2009	9	2	2	Fabrication et entretiens de pompes à chaleur et climatiseurs
3	1980	2010	17	3	1	Paysagisme
4	1915	2012	6	2	0.7	Electricité, chauffage, plomberie
5	1978	2012	11	2	0.6	Paysagisme
6	1916	2013	50	1	9	Emballage industriel en bois
7	1927	2009	8	1	0.9	Electricité, chauffage, plomberie
8	1956	2014	17	2	2.7	Menuiserie
9	1994	2015	30	2	5.8	Fabrication d'étiquettes

2.2.3. La population de l'étude empirique : une approche multi-acteurs

Pour saisir l'objet de notre étude dans toute sa complexité, il nous a paru nécessaire, en plus de nous intéresser aux expériences vécues par les repreneurs, de tenir compte de celles vécues par leurs salariés et les accompagnateurs (CRA, CCI, Réseau Entreprendre, cabinets de conseil).

Pour la partie de notre objet d'étude dédiée à la RSE en contexte de reprise et à ses implications stratégiques, nous avons réalisé une série d'entretiens semi-directifs « exploratoires » avec les 9 repreneurs des PME étudiées ainsi qu'avec 8 accompagnateurs de repreneurs. Par accompagnateurs, nous désignons l'ensemble des experts (consultants, consulaires et associatifs) qui conseillent et accompagnent des repreneurs dans leur démarche de reprise.

L'autre objectif de notre travail est de comprendre en profondeur comment s'est faite la mise en place de la RSE au niveau opérationnel, de cerner les perceptions qu'en ont les salariés et d'en évaluer l'impact sur la légitimité du repreneur. À ce niveau, nous avons réalisé une deuxième série d'entretiens semi-directifs « d'approfondissement » avec les 9 repreneurs. Cet échange a également été pour nous l'occasion de formuler à chacun des neuf repreneurs interviewés notre souhait de rencontrer au moins deux de leurs salariés (un cadre et un non cadre). Pour des raisons pratiques, liées soit à l'indisponibilité des salariés, soit à des contraintes

de calendrier, nous n'avons malheureusement pu rencontrer qu'un seul salarié dans les PME (6 et 7).

Nous allons, dans les développements qui suivent, exposer nos motivations derrière l'intégration des accompagnateurs et les salariés dans notre population d'étude.

Les raisons du recours à l'entretien semi-directif comme principal moyen de collecte de données, les contenus des différents entretiens ainsi que leur déroulement sont présentés dans le paragraphe (2.3).

- La composition de la population des repreneurs

Après des repreneurs, les entretiens avaient pour objectif de cerner leur perception de la RSE, la manière dont ils l'ont introduite et son impact sur leur légitimité vis-à-vis des salariés. Quelques informations sur l'âge, le genre et l'expérience des repreneurs interviewés sont présentées dans le tableau n°11.

Tableau n°11 : Informations sur les repreneurs interviewés

N° PME	Âge du repreneur au moment de la reprise	Genre du repreneur	Parcours professionnel du repreneur
1	53 ans	Femme	Plus de 25 ans d'expérience en management de projet et d'équipes dans le secteur des Services
2	49 ans	Homme	20 ans d'expérience en direction d'entreprise dans des secteurs aussi variés que la grande distribution, le BTP, les transports. Dernier poste occupé, directeur général d'une entreprise de cent salariés, spécialisée dans les équipements de sport.
3	45 ans	Homme	Le repreneur a occupé pendant 20 ans des fonctions de commercial puis de responsable marketing et communication au sein d'une entreprise de l'industrie chimique.
4	46 ans	Homme	20 ans d'expérience en tant qu'ingénieur travaux dans le secteur du BTP.
5	33 ans	Homme	2 années d'expérience en tant que commercial dans une entreprise de bâtiment. Le repreneur a également été assistant scolaire pour enfants handicapés pendant trois ans et demi.
6	47 ans	Homme	20 ans d'expérience en gestion et direction d'entreprise. Le repreneur déclare avoir une bonne connaissance de la gestion des petites entreprises, puisqu'il a été cadre dirigeant d'une PME pendant plusieurs années.
7	49 ans	Homme	20 ans d'expérience dans l'industrie. Le dernier poste occupé par le repreneur, est celui de directeur commercial d'une PME.

8	41 ans	Homme	Le repreneur a une formation d'ingénieur. Avant de reprendre la PME en 2014, il a fait toute sa carrière (24 ans) dans de grandes entreprises à des postes de direction.
9	41 ans	Homme	18 ans d'expérience en gestion et direction d'entreprise. Il a notamment, occupé pendant six ans le poste de directeur général d'une entreprise industrielle employant 500 salariés.

- Le choix d'interviewer les accompagnateurs

Le recours aux accompagnateurs est justifié par des raisons théoriques et pratiques. D'un point de vue théorique, pour comprendre les raisons de l'engagement des repreneurs de notre échantillon dans la RSE, nous avons mobilisé les travaux de l'approche institutionnelle. Ces derniers proposent une lecture des dynamiques d'engagement RSE des entreprises, comme le résultat d'une rationalisation de nature institutionnelle. Parmi les grilles de lecture proposées dans le cadre de cette approche, on retrouve les trois formes de l'isomorphisme (coercitif, mimétique et normatif) qui ont été mobilisées par les chercheurs dans l'étude de la RSE. Dans la perspective normative du processus d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983), l'engagement RSE d'une entreprise serait le résultat de deux facteurs : les formations proposées aux dirigeants d'entreprises, si elles intègrent des éléments de la RSE ; et leur adhésion à des groupes de travail et des réseaux professionnels porteurs des valeurs de la RSE. Ce dernier point justifie notre intérêt porté aux animateurs des réseaux, auxquels les repreneurs de notre échantillon ont adhéré (CRA, CCI, réseau-Entreprendre, cabinets de conseil), d'autant plus que ces différents réseaux proposent des formations aux repreneurs.

L'objet premier de nos échanges avec les accompagnateurs est la nature de l'accompagnement et le contenu des formations qu'ils proposent aux repreneurs dans le cadre des réseaux qu'ils animent. Il s'agit pour nous d'analyser la place accordée à la RSE dans ce micro-environnement institutionnel pour savoir s'il a joué un rôle dans l'engagement des repreneurs étudiés dans la RSE.

Nous avons souhaité, dans un deuxième temps, avoir leurs avis en tant qu'observateurs d'autres mécanismes institutionnels³³. Une analyse de l'engagement RSE au prisme de l'isomorphisme mimétique (DiMaggio et Powell, 1983) envisage la RSE comme le résultat d'un mouvement par lequel certaines entreprises modèlent leurs comportements pour ressembler aux entreprises qu'elles considèrent comme « exemplaires ». Nous avons cherché à analyser ce mécanisme au

sein des entreprises de notre échantillon, en nous appuyant sur les témoignages et les observations faites par les accompagnateurs.

La dernière analyse institutionnelle de l'engagement RSE des repreneurs de notre échantillon est faite à l'aune de « l'isomorphisme coercitif » (DiMaggio et Powell, 1983). Cette analyse se focalise sur les pressions, tant formelles qu'informelles, subies par les repreneurs de notre échantillon, et qui auraient pu être à l'origine de leur engagement dans la RSE. À ce niveau, il est important de souligner que les 8 acteurs rencontrés ont chacun accompagné, en moyenne, 60 repreneurs, ce qui fait, un total de presque 500 retours d'expériences. Cette importante source d'information a permis de nous faire une idée sur la place qu'occupe la RSE en contexte de reprise et d'estimer la proportion des repreneurs qui s'engagent dans la RSE.

Tableau n°12 : Composition de la population des accompagnateurs

N° PME	Accompagnateurs rencontrés	Durée de l'entretien
1	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 »)	57mn
2	- son banquier - son conseiller réseau-Entreprendre - son expert-comptable	1h10mn 1h51mn 1h08mn
3	- son conseiller réseau-Entreprendre	1h51mn
4	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 »)	57mn
5	- son conseiller réseau-Entreprendre	1h51mn
6	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 »)	57mn
7	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 »)	57mn
8	- son accompagnateur au CRA Rhône - son banquier - son consultant en reprise (du cabinet « X2 ») - Son conseiller à la CCI de nord Isère	33mn 43mn 1h23mn 56mn
9	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 ») - son avocat	57mn 58mn

- Le choix d'interroger les salariés

L'autre « acteur social compétent » interrogé dans notre travail empirique est le salarié qui a vécu l'opération de reprise. La décision d'échanger avec cette catégorie d'acteurs, en plus de nous paraître légitime, s'avère opportune pour mieux cerner notre objet d'étude pour au moins trois raisons : (1) l'introduction des pratiques RSE par un repreneur implique souvent des

changements dans la façon de travailler des salariés (Fray et Soparnot, 2007 ; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010). Comprendre comment ces changements liés à la RSE sont perçus par les salariés est déterminant dans l'évaluation de l'impact d'une telle démarche sur la légitimité du repreneur. (2) La deuxième raison est d'ordre conceptuelle. Elle est liée à la nature subjective du concept de légitimité du repreneur. Zimmerman et Zeitz (2002) soulignent que la légitimité n'est qu'un jugement social qui n'existe qu'à travers la vision de celui qui l'évalue. Donc, l'étude de la légitimité du repreneur auprès de ses salariés passe par l'analyse du jugement que lui portent ces derniers. (3) La troisième raison, est, quant à elle, méthodologique, elle résulte de notre ambition de renforcer la fiabilité et la validité de nos résultats, par la triangulation de nos sources de données (Denzin, 1978)³⁴. Au total vingt-deux salariés ont été interviewés. Le détail des salariés interviewés est présenté dans le tableau n°13.

Tableau n°13 : Informations sur les salariés interviewés

N° PME	N° Salarié	Fonction occupée par le salarié	Durée de l'entretien	Ancienneté du salarié
1	- 1	- Ouvrier 1	- 28mn	- 5 ans
	- 2	- Ouvrier 2	- 38mn	- 20 ans
	- 3	- Ouvrier 3	- 23 mn	- 30 ans
	- 4	- Ouvrier 4	- 34 mn	- 16 ans
	- 5	- Ingénieur des opérations	- 31mn	- 5 ans
	- 6	- Assistant RH	- 47mn	- 5ans
	- 7	- Assistant commercial	- 18mn	- 2 ans
2	- 1	- Assistant RH	- 49mn	- 13 ans
	- 2	- Ouvrier	- 31 mn	- 7 ans
3	- 1	- Chef d'équipe 1	- 1h07mn	- 8 ans
	- 2	- Chef d'équipe 2	- 44mn	- 25 ans
	- 3	- Chef d'équipe 3	- 48mn	- 9 ans
4	- 1	- Assistant	- 16mn	- 12 ans
	- 2	- Ouvrier 2	- 41mn	- 40 ans
5	- 1	- Chef d'équipe 1	- 34mn	- 33 ans
	- 2	- Chef d'équipe 2	- 23mn	- 10 ans
6	- 1	- Responsable industriel	- 25mn	- 12 ans
7	- 1	- Assistant RH	- 30mn	-17 ans
8	- 1	- Conducteur travaux	- 32mn	- 20 ans
	- 2	- Assistant RH	- 41mn	- 20ans
9	- 1	- Comptable	- 20mn	- 4 ans
	- 2	- Commercial	- 15mn	- 10 ans

³⁴ Utiliser différentes sources de données dans une étude (Denzin, 1978). Selon cet auteur, la triangulation des données, comporte quatre aspects : le temps, l'espace, la personne et les sources. Pour notre cas, nous avons retenu, celle liée à la personne, c'est-à-dire, en interrogeant des personnes avec des statuts différents.

2.3. Le mode de recueil des données

Nous présentons dans cette sous-section la manière dont nous avons collecté nos données. Nous exposons d'abord les arguments en faveur du choix de l'entretien semi-directif comme principal mode de collecte des données (2.3.1). Le déroulement de nos entretiens est ensuite présenté (2.3.2.), ainsi que le contenu de nos guides d'entretiens (2.3.3).

2.3.1. L'entretien semi-directif : principal mode de collecte des données

Baumard et al, (1999), définissent l'entretien comme une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant l'univers mental conscient ou inconscient des individus. C'est l'une des méthodes qualitatives les plus utilisées en sciences de gestion (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008). Il est notamment approprié pour les recherches qui s'inscrivent dans une approche interprétativiste (Demers, 2003), car il permet de comprendre comment les individus construisent le sens et l'interprétation des situations à partir du cadre personnel complexe de croyances et de valeurs qu'ils ont développé au cours de leur vie (Hlady-Rispal, 2002). En fonction du nombre de répondants en interaction avec l'enquêteur, on distingue deux types d'entretiens : l'entretien de groupe et l'entretien individuel. L'entretien individuel se subdivise, au regard du niveau de structuration de l'interaction entre l'animateur et l'individu, en trois formes : directif, semi-directif, et non directif.

2.3.2. La conduite de nos entretiens individuels semi-directifs

La qualité des données collectées par un entretien dépend de la manière dont il a été conduit par le chercheur. Or, mener un entretien de recherche ne s'improvise pas. En ce sens, Demers (2003 : p. 193-194) souligne : *« bien que l'entretien puisse être considéré comme une conversation, cela ne veut pas dire que tout le monde peut l'utiliser avec bonheur comme méthode de collecte de données. Il s'agit d'un art qui s'apprend pour lequel on est plus au moins doué. Il est souhaitable de faire ses premiers entretiens accompagné d'un chercheur expérimenté »*.

Plusieurs facteurs ont été relevés dans les ouvrages et articles de méthodologie sur le sujet. Nous avons structuré et organisé ces différents éléments autour de trois catégories : le respect d'un ordre chronologique et d'une procédure précise dans le déroulement des différentes étapes de l'entretien ; la prise en compte de certains éléments logistiques ; l'importance des facteurs attitudinaux et comportementaux du chercheur.

2.3.2.1. L'ordre chronologique et les précautions prises dans la réalisation de l'entretien

Le premier contact entre le chercheur et le répondant peut avoir un rôle déterminant sur le déroulement de l'ensemble de l'entretien, c'est pourquoi la transparence est de mise dès les premières minutes de l'entretien (Wacheux, 1996). Pour ce faire, un mail de présentation de notre projet doctoral a été envoyé aux interviewés³⁵ avant l'échange (cf. annexe n°2).

Le jour de l'entretien, une présentation délibérée et systématique de notre projet de thèse est donnée à chaque acteur (Igalens et Roussel, 1998) en prenant bien soin d'adapter notre discours à sa réalité professionnelle (Wacheux, 1996). Nous avons également tenu à mettre en avant le fait que notre étude est financée par la Région Rhône-Alpes et portée par l'Ecole des Mines, comme gages de crédibilité et de légitimité de notre démarche. Une fois le projet expliqué aux répondants, nous leur avons rappelé l'usage qui sera fait de leur témoignage, en insistant sur sa confidentialité et son anonymat (Demers, 2003). Nous avons également tenu à clarifier auprès des salariés, la nature de notre relation avec le repreneur, en leur assurant que leurs témoignages ne lui seront en aucun cas transmis. Ce processus de mise en confiance de nos interlocuteurs s'est fait également par un rappel de l'aspect désintéressé de notre démarche et de sa visée d'intérêt général, en insistant sur l'utilité que peut avoir leur propre expérience pour les prochaines générations de repreneurs.

2.3.2.2. Les aspects matériels de l'entretien

Les conditions matérielles de l'entretien ne sont pas suffisantes pour réussir un entretien, mais elles représentent néanmoins une condition nécessaire dont il faut tenir compte (Wacheux, 1996).

- L'utilisation d'un dictaphone pour enregistrer nos entretiens

Comme le conseille Demers (2003), tous nos entretiens ont fait l'objet d'un enregistrement à l'aide d'un dictaphone. Nous avons, pour chaque entretien, demandé à l'interviewé l'autorisation d'enregistrer. Pour le rassurer et éviter des réticences de sa part, nous avons pris deux précautions : 1) lui expliquer qu'il s'agit simplement d'un support technique utilisé afin que nous puissions être plus à l'aise et plus à l'écoute pendant l'échange ; 2) lui donner la garantie d'une totale confidentialité des informations recueillies.

³⁵ S'agissant des salariés, le premier contact a eu lieu en général le jour de l'entretien.

- Le choix de réaliser nos entretiens dans l'espace de travail de l'interviewé

L'endroit où a lieu l'entretien a un impact considérable sur la qualité de l'échange entre le chercheur et l'interviewé. Pour que l'interviewé se montre plus spontané et plus naturel, il est recommandé que l'échange soit réalisé sur le lieu du travail de l'interviewé et de préférence dans un endroit fermé, permettant au chercheur de se retrouver seul avec lui (Hlady-Rispal, 2002 ; Demers, 2003). Par conséquent, nous avons essayé, dans la mesure du possible, de réaliser tous nos entretiens en face à face³⁶, seul avec le répondant et dans son espace de travail. Les entretiens avec les repreneurs et les accompagnateurs ont tous été réalisés dans leurs bureaux respectifs. Ceux avec les salariés ont été, la plupart du temps, réalisés dans une salle de réunion, et dans le bureau du salarié lorsqu'il en possédait un.

Les entretiens ont duré en moyenne deux heures avec les repreneurs³⁷, une heure avec les accompagnateurs et une demi-heure avec les salariés. Les entretiens menés auprès des salariés étaient les plus courts, en raison de la demande formulée par les repreneurs de ne pas les retenir trop longtemps³⁸. La durée totale des entretiens réalisés auprès de l'ensemble de ces acteurs est de 33h et 36mn. Les personnes rencontrées et la durée de l'entretien réalisé avec chacune d'entre elles sont présentés dans le tableau (n°14).

Tableau n°14 : Composition de la population de l'étude empirique et la durée des entretiens

N° PME	Durée des entretiens avec le repreneur	Durée des entretiens avec les salariés	Durée des entretiens avec les accompagnants
1	- le 1 ^{er} entretien : 58mn - le 2 ^e entretien : 1h25mn	- ouvrier 1 : 28mn - ouvrier 2 : 38mn - ouvrier 3 : 23 mn - ouvrier 4 : 34 mn - ingénieur : 31mn - assistant RH : 47mn - assistant commercial : 18mn	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 ») : 57mn
2	- le 1 ^{er} entretien : 1h50 mn - le 2 ^e entretien : 1h24 mn	- assistante : 49mn - ouvrier : 31 mn	- son banquier : 1h10 mn - son conseiller réseau-entreprendre : 1h51 mn - son expert-comptable : 1h08mn
3	- le 1 ^{er} entretien : 52mn - le 2 ^e entretien : 1h44	3 chefs d'équipes : - 1 ^{er} : 1h07mn - 2 ^e : 44mn - 3 ^e : 48mn	- son accompagnateur à « réseau-entreprendre Loire » : 1h51mn

³⁶ Deux entretiens ont été réalisés par téléphone (avec repreneur et un salarié)

³⁷ Les deux entretiens : « exploratoire » et « approfondissement ».

³⁸ La durée de l'entretien représente du temps non travaillé, surtout que la plupart des entretiens sont menés avec des ouvriers.

4	- le 1 ^{er} entretien : 41mn - le 2 ^e entretien : 56 mn	2 Ouvriers : - le 1 ^{er} :16 mn - le 2 ^e : 41mn	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 ») : 57mn
5	- le 1 ^{er} entretien : 50mn - le 2 ^e entretien : 1h14	2 chefs d'équipes : - le 1 ^{er} :34mn - le 2 ^e : 23mn	-son accompagnateur à « réseau-entreprendre Loire » : 1h51mn
6 α	- le 1 ^{er} entretien : 42 mn - le 2 ^e entretien : 47 mn	- responsable industriel : 25mn	- la consultante en reprise (cabinet « X1 ») : 57mn
7	- le 1 ^{er} entretien : 55mn - le 2 ^e entretien : 1h25mn	- assistant RH: 30mn	- la consultante en reprise (cabinet « X1 ») :57mn
8	- entretien d'une durée de 1h05mn	- conducteur travaux : 32mn Assistant RH : 41mn	- son accompagnateur au CRA Rhône : 33mn - son banquier : 43mn - son consultant en reprise (du cabinet « X2 ») : 1h23mn - Son conseiller à la CCI de nord Isère : 56mn
9	- entretien d'une durée de 1h 08mn	- comptable : 20 mn - commercial : 15 mn	- sa consultante en reprise (cabinet « X1 ») : 57mn - son avocat 58mn

2.3.2.3. L'attitude du chercheur lors de l'animation de l'entretien

Tout au long de nos échanges avec les interviewés nous avons respecté les trois principes préconisés par les chercheurs ci-après :

- faire preuve d'écoute, d'adaptation aux situations et de souplesse (Wacheux, 1996).
- mélanger directivité/formalisme dans la conduite des entretiens, en nous appuyant sur le guide d'entretien (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).
- aider le répondant à exprimer sa pensée en utilisant les questions de relance (Hlady-Rispal, 2002).

2.3.3. Guide d'entretien

Le guide d'entretien est un outil indispensable pour la « bonne » conduite d'un entretien semi directif. Il s'agit d'un document écrit, qui résume les thématiques principales de l'entrevue (Hlady-Rispal, 2002). Il se structure en quatre parties (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008), organisées selon le principe de l'entonnoir³⁹.

³⁹ La présentation des quatre phases du guide est faite sur la base des travaux de Hlady-Rispal (2002) ; et Gavard-Perret et Helme-Guizon (2008).

2.3.3.1. La rédaction des guides d'entretiens

Le guide d'entretien est un outil indispensable pour la « bonne » conduite d'un entretien semi directif. Il s'agit d'un document écrit qui résume les thématiques principales de l'entrevue (Hlady-Rispal, 2002). Il se structure en quatre parties (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008), organisées selon le principe de l'entonnoir⁴⁰.

1. L'introduction : Au cours de cette phase il convient d'amener le répondant à parler d'un thème qui le passionne et sur lequel il est forcément compétent pour le mettre en confiance.

2. La phase du centrage : Une fois le répondant suffisamment mis en confiance, le chercheur va aborder des questions plus centrées vers le cœur du sujet.
--

3. L'approfondissement : Cette phase est déterminante, en ce sens que le chercheur entre dans le cœur du sujet et les questions importantes et confidentielles sont abordées.
--

4. La conclusion : Le chercheur s'assure qu'il n'a rien oublié, que le répondant n'a rien à rajouter. Cette phase est également l'occasion de demander à avoir des supports informationnels supplémentaires et à être mis en contact avec d'autres acteurs.
--

Nos guides d'entretien ont tous été construits et structurés autour des quatre phases et dans l'ordre préconisé, respectant ainsi le principe de l'entonnoir.

Notre approche multi-acteurs nous a imposé une précaution supplémentaire, celle de trouver un équilibre entre l'intérêt d'adapter nos guides d'entretiens aux réalités propres à chaque catégorie d'acteurs, avec l'exigence de rester le plus harmonieux possible sur les grandes lignes, afin d'obtenir des données homogènes permettant l'analyse et la comparaison des différents cas.

2.3.3.2. Le contenu de nos guides d'entretiens

Nous avons traité notre objet d'étude en nous appuyant sur les expériences de trois acteurs (repreneurs, salariés et accompagnateurs). Nos guides d'entretiens visent à décrire le plus fidèlement possible les expériences et les perceptions propres à chacun de ces acteurs.

- Les entretiens avec les entrepreneurs : tel que souligné dans les précédents paragraphes, nos échanges avec les entrepreneurs se sont déroulés en deux temps : un entretien exploratoire, complété par un entretien d'approfondissement.

⁴⁰ La présentation des quatre phases du guide est faite sur la base des travaux de Hlady-Rispal (2002) ; et Gavard-Perret et Helme-Guizon (2008).

- Les entretiens exploratoires :

Ils comprennent cinq thèmes. Les deux premiers permettent d'établir le profil du repreneur et d'identifier les caractéristiques de l'entreprise reprise. Ces éléments jouent un rôle déterminant dans l'engagement RSE d'un repreneur-dirigeant d'une PME (Labelle et St-Pierre, 2015), mais également dans le déroulement de l'opération de reprise (Picard et Thévenard-Puthod, 2006). Les thèmes 3 et 4 s'intéressent aux moyens dont dispose le repreneur pour asseoir sa légitimité auprès des salariés. Le dernier thème de notre guide explore les perceptions que se font les repreneurs de la RSE.

Figure n°18 : Le guide des entretiens exploratoires avec les repreneurs

La phase d'ouverture	
Thèmes	Sous-thèmes et questions de relances
Le profil du repreneur	- sa formation, son parcours, ses motivations pour la reprise, pourquoi le choix de cette PME en particulier ? Sa connaissance du métier de l'entreprise ?
Les caractéristiques de l'entreprise	- le métier de l'entreprise, l'évolution du chiffre d'affaires, l'évolution des effectifs.
Les phases de centrage et d'approfondissement	
Thèmes	Sous-thèmes et questions de relances
L'arrivée du repreneur à l'entreprise	- sa relation avec le cédant, la période de transition, le déroulement de ses premiers contacts avec les salariés. - les difficultés auxquelles il était confronté, comment les a-t-il surmontés ? - perçoit-il une différence entre lui et son prédécesseur ? comment cette différence est-elle vécue par les salariés ?
La légitimité du repreneur	- en quoi consiste la légitimité d'un repreneur ? quels sont les leviers et les freins de son acquisition ? - comment se faire reconnaître dans son nouveau rôle ? - comment un repreneur peut-il acquérir de la crédibilité ?
La RSE en contexte de reprise	- a-t-il tenu compte de la RSE lors de la recherche de sa cible - que pense-t-il de l'introduction de la RSE au moment de la reprise ? a-t-il introduit des pratiques RSE ? Lesquelles ? - qu'est-ce que l'introduction de la RSE lui a apporté à lui et à son entreprise ?
La conclusion	

- Les entretiens « d’approfondissement » avec les repreneurs

Ils viennent compléter les entretiens exploratoires et proposent d’étudier de manière plus approfondie la manière dont la RSE a été introduite par les repreneurs. En nous appuyant sur les représentations des repreneurs, nous cherchons également, à évaluer l’impact de l’introduction de la RSE par un repreneur sur sa légitimité. Nous avons opérationnalisé et évalué la légitimité du repreneur par le biais des comportements que sa reconnaissance induit auprès des salariés. Quatre effets de la légitimité ont été retenus : (1) l’adhésion volontaire au projet du dirigeant (Petit et Mari, 2009) ; (2) l’acceptation du dirigeant et de ses décisions par les salariés (Tyler et Schuller, 1990) ; (3) la reconnaissance du dirigeant dans sa position de leader (Levi et al, 2009) ; (4) le respect du dirigeant (Tyler, 1997). Nous avons ensuite demandé aux repreneurs d’évoquer des pratiques et/ou des faits, qui auraient eu, selon eux, un impact positif sur l’un de ces quatre effets. L’objectif est de vérifier si les repreneurs associent positivement des pratiques de la RSE à l’un de ces effets.

Comprendre la manière dont le repreneur se saisit de la RSE est important dans le sens où le type de stratégie RSE choisi (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010 ; Bon et Pensel, 2015), la nature des pratiques RSE initiées (Dupuis et al, 2007 ; Berger-Douce, 2008, 2014 ; Biwolé, 2017) ou encore le degré d’implication des salariés dans le déploiement de la RSE (Grimand et Vandangeon-Derumez, 2010) sont déterminants dans sa capacité à tirer profit de son engagement RSE (Spence et al, 2007), donc à accroître sa légitimité.

Figure n°19 : Le guide pour les entretiens d’approfondissement

La phase d’ouverture :	
Présentation et rappel de l’objet de l’entretien et des points abordés lors du premier échange.	
Les phases de centrage et d’approfondissement	
Thèmes	Sous-thèmes et questions de relances
Management de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - l’ordre d’introduction des trois volets de la RSE ? - degré d’implication des salariés dans l’élaboration de la politique RSE de l’entreprise ? - la communication sur la politique RSE (envers qui ? par quels moyens ? le contenu du message ?). - certification RSE : déjà acquise ? dans les objectifs ?

	- l'engagement RSE s'inscrit-il dans la continuité ? marque-t-il un point de rupture ?
La réaction des salariés par rapport aux pratiques RSE	<ul style="list-style-type: none"> - comment les salariés ont-ils vécu l'engagement ? - est-ce que leurs réactions étaient les mêmes pour les trois volets ? - son engagement dans la RSE représente-t-il une source de perturbation pour les salariés ? - les salariés ont-ils, à un moment, manifesté de la méfiance et/ou du rejet pour les pratiques RSE ?
L'impact des pratiques RSE sur la légitimité du repreneur	<p>Dans tout ce qu'il fait et/ ou dit, qu'est-ce qui a pour effet d'augmenter :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'envie des salariés de vous suivre et adhérer volontairement à votre projet ? - votre acceptation par les salariés ; - votre reconnaissance dans votre position de dirigeant par les salariés ; - votre respect par les salariés
La conclusion	

- Les entretiens avec les salariés

Les entretiens menés auprès des salariés avaient pour but de comprendre comment ils perçoivent les pratiques de la RSE initiées par le repreneur, et d'en évaluer l'impact sur la légitimité qu'ils lui accordent. Étudier la légitimité auprès des salariés nous a semblé pertinent parce que ce sont eux qui évaluent la légitimité du repreneur. En outre, ces entretiens permettent d'avoir une vision plus complète des effets de la RSE sur la légitimité du repreneur, et de pouvoir comparer entre les perceptions des repreneurs et des salariés : ce qui est important aux yeux des salariés l'est-il aux yeux des repreneurs ? Les déterminants de la légitimité sont-ils les mêmes auprès des salariés et des repreneurs ? Pour ce dernier point, nous avons répliqué la démarche utilisée avec les repreneurs : nous leur avons demandé d'évoquer des pratiques et/ou des faits dans le comportement du repreneur, qui auraient eu, selon eux, un impact positif sur l'un des cinq effets de la légitimité. L'objectif consistait à vérifier s'ils associaient positivement des pratiques de la RSE à l'un de ces effets.

Figure n°20 : Guide d'entretien avec les salariés

La phase d'ouverture :	
<ul style="list-style-type: none"> - Présentation et rappel de l'objet de l'entretien. - Informations sur le salarié (le poste qu'il occupe, son ancienneté). 	
Les phases de centrage et d'approfondissement	
Thèmes	Sous-thèmes et questions de relances
L'arrivée du repreneur	<ul style="list-style-type: none"> - a-t-il été informé de l'arrivée du nouveau dirigeant ? comment a-t-il vécu l'arrivée du repreneur ? quelles étaient ses attentes du repreneur ? ont-elles évolué depuis ? - perçoit-il une différence entre l'ancien et le nouveau dirigeant ? comment vis-t-il cette différence ? - qu'est-ce que le nouveau dirigeant a apporté de nouveau à l'entreprise ? -a-t-il procédé à des changements ? Comment a-t-il réagi ?
La perception de la RSE	<ul style="list-style-type: none"> - qu'est-ce que ça lui fait de savoir que le repreneur s'engage dans les pratiques sociales, sociétales et environnementales ? - qu'est-ce que ça change dans sa relation au travail ? Dans sa relation avec le repreneur ?
La légitimité du repreneur	<ul style="list-style-type: none"> - qu'est-ce qu'un repreneur légitime pour lui ? - lorsqu'il pense à son dirigeant, y a-t-il des choses qu'il dit ou qu'il fait qui ont pour effet d'augmenter⁴¹ : - votre envie de suivre le dirigeant et adhérer volontairement à son projet pour l'entreprise ? - votre acceptation de votre dirigeant et de ses décisions ; - sa reconnaissance dans sa position de dirigeant, en considérant qu'il mérite d'être votre chef ; - le respect que vous avez pour lui
La conclusion	

⁴¹ Nous nous sommes inspirés des travaux de Verstraeten et They (2013) pour réaliser cette partie.

- Les entretiens avec les accompagnateurs

Nous cherchons à travers les deux principaux thèmes abordés avec les accompagnateurs à cerner leurs perceptions de la RSE et analyser la place qu'ils accordent à la RSE dans leurs offres d'accompagnement. L'intérêt accordé aux accompagnateurs est motivé par leur rôle déterminant dans la diffusion de la RSE auprès des PME (Bonneveux et Saulquin, 2009). De façon parallèle, en l'absence de données statistiques, leurs expériences cumulées représentent une alternative intéressante pour se rendre compte de la place qu'occupe la RSE en milieu entrepreneurial. Dans ce sens, ces entretiens permettent de compléter ceux menés auprès des repreneurs en apportant un éclairage supplémentaire sur les motivations des repreneurs et leurs dynamiques d'intégration de la RSE. En effet, en mettant un accent particulier sur l'approche néo-institutionnelle, nous espérons mieux comprendre les logiques d'encastrement et l'origine des motivations éthiques qui seraient plus importantes dans le contexte des PME comparées aux grandes entreprises (Lapointe et Gendron, 2005).

Figure n°21 : Guide d'entretien avec les accompagnateurs

La phase d'ouverture :	
<ul style="list-style-type: none"> - présentation et rappel de l'objet de l'entretien. - informations sur l'accompagnant (sa profession, depuis combien de temps accompagne-t-il des repreneurs ? combien de repreneurs a-t-il déjà accompagné ? 	
Les phases de centrage et d'approfondissement	
Thèmes	Sous-thèmes et questions de relances
Ses prestations en accompagnement	<ul style="list-style-type: none"> - la nature de l'accompagnement qu'il propose aux repreneurs ? - la RSE est-elle intégrée dans ses prestations et/ ou formations proposées ? - y a-t-il parmi les repreneurs qu'il a accompagnés, ceux qui ont mis en place des pratiques RSE ? Après combien de temps ? quel est leur pourcentage ? quelle est la tendance ?
Sa perception de la RSE en contexte de reprise	<ul style="list-style-type: none"> - la place de la RSE dans l'environnement des PME ? - que penses-t-il de l'introduction de la RSE en contexte de reprise ? sur le plan stratégique ? sur le déroulement de l'opération de reprise ?
Conclusion	

2.4. Le codage et l'analyse des données qualitatives

Les données issues de notre étude qualitative ont fait l'objet d'une analyse thématique. Bien que cette phase soit exposée à la suite de la collecte de données, nous avons réalisé les deux sur un mode itératif. Nous suivons en cela les préconisations de Miles et Huberman (2003), pour lesquels il est fortement recommandé de procéder à une analyse en cours de recueil de données. Selon ces auteurs, une telle démarche présente l'avantage de permettre au chercheur d'alterner un travail de réflexion sur les données déjà collectées et une mise au point de nouvelles stratégies pour en collecter d'autres, souvent de meilleure qualité. De plus, cela lui évitera de se retrouver à la fin avec une quantité importante de données susceptibles d'amoindrir la qualité de son travail.

L'analyse thématique consiste à procéder systématiquement au repérage, au regroupement et, subsidiairement, à l'examen discursif des thèmes abordés dans un entretien (Paillé et Mucchielli, 2012). Elle permet ainsi de découper transversalement ce qui, d'un entretien à l'autre, se réfère au même thème (Blanchet et Gotman, 1992). L'objectif de l'analyse thématique est de trouver par une approche horizontale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2012). Cette technique semble convenir à nos objectifs d'étude dans la mesure où elle permet d'appréhender chaque logique individuelle dans son contexte, tout en rendant plus facile la comparaison des différents entretiens.

L'analyse thématique comporte trois principales étapes qu'il faut suivre de manière rigoureuse afin de faciliter le traitement et la catégorisation du corpus des données : la préanalyse (1), l'exploitation du matériel (2) et le traitement des résultats, l'inférence et l'interprétation (3) (Bardin, 2003).

2.4.1. La préanalyse

Cette phase débute par plusieurs lectures « flottantes » de chaque entretien. Elle consiste « à *se mettre en contact avec les documents d'analyse, à faire connaissance en laissant venir à soi des impressions, des orientations* » (Bardin, 2003 : p. 94). Cette première lecture permet au chercheur de se familiariser avec le contenu de ses différents entretiens et de prendre progressivement connaissance du sens global (Aktouf, 1987). Le chercheur devra ensuite faire la sélection des documents en vue du codage qu'il va effectuer (Bardin, 2003).

Le choix de ces documents peut se faire soit selon une règle de représentativité entre les différents acteurs, soit selon une règle d'exhaustivité, le chercheur étudiant tous les documents collectés. Nous avons fait le choix de retenir l'ensemble des entretiens réalisés, jugeant que chaque entretien mené auprès d'un repreneur, d'un salarié ou d'un accompagnateur apporte des informations utiles et pertinentes à notre objet de recherche.

2.4.2. Les solutions de codification retenues

Cette étape, qualifiée d'exploitation du matériel (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2003), consiste à « *découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans les catégories* » (Grawitz, 2001, p. 697). Un tel processus revient à identifier et à coder des passages de texte évoquant les catégories en lien avec le phénomène étudié. La finalité poursuivie est d'organiser et de trier les données pour rendre l'analyse plus facile (Gagnon, 2012).

Tout processus de codage débute par la définition de l'unité d'analyse qui représente l'élément (le critère, la dimension) en fonction duquel le chercheur va procéder au découpage de ses données (Allard-Poesi, 2003). Deux grands types d'unité d'analyse peuvent être distingués : celles qui se confondent avec une unité de texte, de temps, ou de lieu particulières d'une part, et celles qui renvoient à une unité de sens, d'autre part. L'analyse thématique retenue ici a pour unité d'analyse l'unité de sens (Bardin, 1993), c'est-à-dire une portion de phrase, une phrase entière, ou un groupe de phrase se rapportant au même thème (Allard-Poesi et al, 2003).

Nous avons ensuite procédé à un premier niveau de codage, dit « codage descriptif » (Miles et Huberman, 2003), qui consiste à repérer et à ranger les unités d'analyse ayant une signification proche ou référant aux mêmes aspects d'un phénomène dans un même thème (Allard-Poesi, 2003). Tout l'enjeu de ce codage est déjà de bien comprendre ce qu'est un thème :

« un thème est un ensemble de mots permettant de cerner ce qui est abordé dans l'extrait du corpus correspondant, tout en fournissant des indications sur la teneur des propos » (Paillé et Mucchielli, 2012 : p. 242).

Une fois le codage descriptif effectué, plusieurs catégories sont apparues, rendant difficile l'analyse, la comparaison et l'identification de relations entre les concepts. Afin de faciliter le travail de traitement et d'interprétation de nos données, nous avons procédé à un codage de second niveau, appelé codage thématique (Huberman et Miles, 2003). Ce dernier consiste à regrouper et classer les thèmes initialement développés en catégories supérieures dites « méta-

catégories » (Allard-Poesi, 2003). L'intérêt de ce codage thématique est d'aller au-delà du travail descriptif de classification de notre matériau en différents thèmes et de faire un premier pas vers l'analyse, de catégoriser les données vers l'abstraction (Point et Fourboul, 2006).

Pour ce faire, le chercheur peut créer une arborescence thématique où figure un « *regroupement des thèmes où un certain nombre de rubriques classificatoires chapeautent des grands regroupements thématiques, lesquels se subdivisent à leur tour en autant d'axes thématiques que le phénomène à l'étude le suggère, ces axes étant eux-mêmes détaillés par des thèmes subsidiaires* » (Paillé, Mucchielli, 2012 : 257). Selon ces auteurs, la construction de l'arborescence thématique s'opère à la fois sur la base de la récurrence de certains thèmes, mais également à partir des relations qui peuvent exister entre ces derniers, qu'il s'agisse de leur divergence, de leur opposition, des convergences, de leur complémentarité, des parentés et des subsidiarités.

Pour nous aider à réaliser ce travail de codification long et parfois fastidieux (Bardin, 2003 ; Gagnon, 2012), nous avons eu recours au logiciel NVivo-11. Ce logiciel dispose d'atouts non négligeables pour optimiser le temps d'analyse et faciliter le travail du chercheur.

2.4.3. L'utilisation du logiciel de codage : NVivo-11

NVivo est parmi les logiciels les plus fréquemment utilisés dans les recherches qualitatives en sciences de gestion (Krief et Zardet, 2013). Il s'agit d'un outil de traitement informatique des données dont l'intérêt principal est d'épargner au chercheur la gestion manuelle des informations. Il permet un gain de temps considérable sur les différentes étapes de l'analyse qualitative : « *on va utiliser ce logiciel pour emmagasiner de l'information, la classer, l'organiser et, ensuite – et c'est là une de ses plus grandes forces - effectuer des opérations de recherche grâce à sa puissance informatique* (Descheneaux, 2007 : p.11). De plus, NVivo aide à l'automatisation du codage et favorise la flexibilité des catégorisations, c'est-à-dire l'évolution de l'arborescence. Sa flexibilité d'utilisation permet, en effet, au chercheur de créer et de modifier autant qu'il le souhaite des codes en fonction des avancées de sa recherche (Descheneaux et Bourdon, 2005). Dans le cadre d'une approche exploratoire telle que la nôtre, cet outil a été d'une grande utilité pour affiner et stabiliser notre liste de codes.

Le principe de l'analyse grâce au logiciel NVivo relève de ce que Tesch (1990) décrit comme une démarche de décontextualisation-recontextualisation du corpus. La décontextualisation consiste à sortir de son contexte un extrait de texte afin de le rendre sémantiquement

indépendant, dans le but de créer des catégories ou des thèmes regroupant tous les extraits traitant d'un sujet particulier (Descheneaux et Bourdon, 2005). La recontextualisation, quant à elle, est obtenue en amalgamant les codes ou les catégories préalablement décontextualisés pour en faire un tout intelligible et porteur de sens (Descheneaux, 2007).

Donc, avec NVivo, le chercheur peut commencer à créer des codes en début d'analyse, en fonction de son cadre conceptuel et de ses premières relectures des données. Puis, au fur et à mesure que l'analyse progresse, il en crée de nouveaux, il en fusionne d'autres, il modifie les niveaux de l'arborescence. Dans notre cas, nous avons dressé une liste de départ de 187 codes. Cette première liste a été retranscrite intégralement dans le logiciel NVivo-11. Les 46 entretiens ont ensuite été analysés, ce qui nous a permis d'affiner les codes, d'en créer de nouveaux, de générer des sous-catégories et de supprimer des codes au fur et à mesure de l'analyse. Au total, 310 codes (nœuds) ont été identifiés lors de ce codage de premier niveau. Nous sommes ensuite passé à un deuxième niveau d'analyse (codage thématique) afin de regrouper les codes de premier niveau en un nombre plus restreint de thèmes. Cinq méta-codes ont ainsi émergé à la fin du processus d'analyse. Il s'agit de : 1) la politique RSE du repreneur ; 2) la perception de la RSE en contexte de reprise ; 3) le lien perçu entre RSE et légitimité par les repreneurs ; 4) le lien perçu entre RSE et légitimité par les salariés ; 5) les caractéristiques de l'échantillon d'étude (regroupant des informations sur les PME, les repreneurs et les salariés étudiés).

La figure n°22, présentée ci-dessous, illustre l'arborescence des codes qui viennent d'être énumérés, tels qu'ils apparaissent dans le logiciel NVivo.

Figure n°22 : Liste de l'arborescence thématique sous Nvivo 11

Nom	Sources	Références	Crée le	Crée par	Modifié le	Modifié par
La politique RSE du repreneur		0	03/06/2018 23:53	LM	03/06/2018 23:53	LM
Management de la RSE		0	05/04/2016 16:13	AF	04/06/2018 13:14	LM
Motivations pour la RSE		8	25/03/2017 16:17	LM	04/06/2018 13:15	LM
Pratiques RSE initiées		0	04/06/2018 13:10	LM	04/06/2018 13:11	LM
Les caractéristiques de notre échantillon d'étude		0	03/06/2018 23:38	LM	03/06/2018 23:38	LM
Lien perçu entre la RSE et la légitimité par les repreneurs		0	03/06/2018 23:22	LM	03/06/2018 23:22	LM
Lien perçu entre la RSE et la légitimité par les salariés		0	03/06/2018 23:25	LM	03/06/2018 23:25	LM
Environnemental		0	03/06/2018 23:25	LM	04/06/2018 12:37	LM
Social		0	03/06/2018 23:25	LM	24/03/2017 16:37	LM
Ecoute et implication des salariés dans les processus de décision		1	04/06/2018 12:24	LM	04/06/2018 13:05	LM
Acceptation du repreneur		10	12 04/06/2018 12:26	LM	04/06/2018 13:05	LM
Envie d'adhérer au projet du repreneur		13	16 04/06/2018 12:27	LM	04/06/2018 13:08	LM
Reconnaissance du repreneur dans sa position		6	7 04/06/2018 12:28	LM	04/06/2018 13:07	LM
Respect du repreneur		1	1 04/06/2018 12:28	LM	04/06/2018 12:52	LM
Redistribution équitable des résultats de l'entreprise		0	0 04/06/2018 12:25	LM	04/06/2018 12:25	LM
Santé et bien-être au travail		0	0 04/06/2018 12:22	LM	04/06/2018 12:22	LM
Transparence et partage de vision par le repreneur		0	0 04/06/2018 12:26	LM	04/06/2018 12:26	LM
Sociétal		0	0 03/06/2018 23:25	LM	24/03/2017 16:38	LM
Perception de la RSE en contexte de reprise		0	0 03/06/2018 23:52	LM	04/06/2018 10:52	LM
Accompagnateurs		1	1 07/04/2016 15:27	AF	14/04/2017 10:09	LM
repreneurs		2	2 07/04/2016 15:27	AF	05/04/2017 16:20	LM
Salariés		0	0 26/03/2017 16:50	LM	26/03/2017 16:50	LM

2.4.4. L'analyse et l'interprétation des résultats

Au cours de cette phase, l'objectif du chercheur est de traiter les résultats bruts de sa recherche de manière à en faire des résultats « significatifs », à en créer du sens et nourrir sa réflexion du phénomène étudié (Bardin, 2003).

Deux voies se présentent au chercheur désireux d'analyser ces données qualitatives. Il peut soit procéder à une analyse quantitative qui consiste à dénombrer les unités d'analyse dans chacune des catégories et à calculer leur fréquence afin d'en déduire l'importance. Cette méthode peut donner lieu à diverses techniques d'analyse statistiques : l'analyse factorielle, les tests de régression et l'analyse discriminante, etc. Soit le chercheur peut mener une étude plus qualitative, dont l'objectif sera alors d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours, plutôt que de la mesurer (Allard-Poesi et al, 2003).

C'est cette deuxième voie que nous avons retenue pour le traitement de nos données qualitatives. Ce choix est fait sur la base de la convergence observée entre les objectifs de notre étude avec ceux de cette méthode. En effet, contrairement à l'analyse quantitative, cette méthode permet une analyse plus fine des unités d'analyse dans leur contexte afin d'expliquer comment celles-ci sont utilisées et d'interpréter leur présence ou leur absence dans un entretien. Cette méthode permet également de dépasser la seule analyse du contenu d'un discours ou d'un document et de formaliser les relations entre les différents thèmes contenus dans celui-ci, rendant ainsi possible les études comparatives (Allard-Poesi et al, 2003).

Concrètement, nous avons dans un premier temps soumis tous nos entretiens à une analyse verticale, qui consiste à analyser et à interpréter au niveau de chaque entretien la présence ou l'absence des différents thèmes de notre arbre thématique et de comprendre le sens qu'attribue chaque acteur aux différents thèmes. Nous avons ensuite complété notre démarche par une analyse horizontale, qui s'intéresse aux différents sens que donnent les répondants à chaque thème, et compare les variations sur un même thème entre les différents acteurs. Elle permet ainsi de faire des liens, de voir les oppositions et de commencer à développer une vue d'ensemble (Hlady-Rispal, 2002).

En procédant de la sorte, cela permet de mener une analyse intra-entretiens indispensable à la mise en œuvre de la méthode des cas multiples. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le chapitre 4.

Synthèse de la section 2

Cette section a été consacrée à la présentation de notre démarche de recherche qualitative et à la justification des choix méthodologiques retenus dans le cadre de cette recherche.

Dans un premier temps, nous avons justifié l'adoption de l'étude de cas comme stratégie d'accès au réel. Plus précisément, c'est l'étude de cas multiples qui nous a semblé la plus appropriée. En considérant chaque introduction de la RSE par un repreneur comme une situation de gestion au sens de Girin (1990), nous montrons les invariants (régularités) plutôt que les spécificités des cas. L'étude de cas multiples est également la méthode la plus adaptée pour mettre en évidence des relations entre plusieurs variables (Yin, 2008). Dans notre cas, il s'agit des articulations potentielles entre les pratiques RSE et la légitimité du repreneur.

Les particularités de la mise en œuvre de notre étude qualitative ont ensuite été développées : les critères de sélection des 9 terrains d'étude retenus ; les difficultés d'accès au terrain et le recours à des « acteurs relais » ; enfin, les techniques utilisées pour collecter les données indispensables à notre étude. Le dernier point abordé dans cette section est la méthodologie déployée pour analyser et interpréter les données issues de nos études de cas. Le choix de l'analyse thématique et le recours au logiciel NVivo 11 sont justifiés.

Section 3. L'opérationnalisation de l'étude quantitative

Cette section dédiée à la description du processus de mise en œuvre de l'étude quantitative se divise en quatre principales sous-parties : l'intérêt de compléter notre dispositif d'accès au terrain par une étude quantitative par questionnaire est développé dans le point (3.1) ; le processus de rédaction et le contenu du questionnaire sont ensuite abordés (3.2) ; les éléments autour de la diffusion du questionnaire font l'objet de la sous-partie (3.3). Nous concluons cette section par une description du protocole de traitement des données collectées grâce à notre enquête quantitative (3.4).

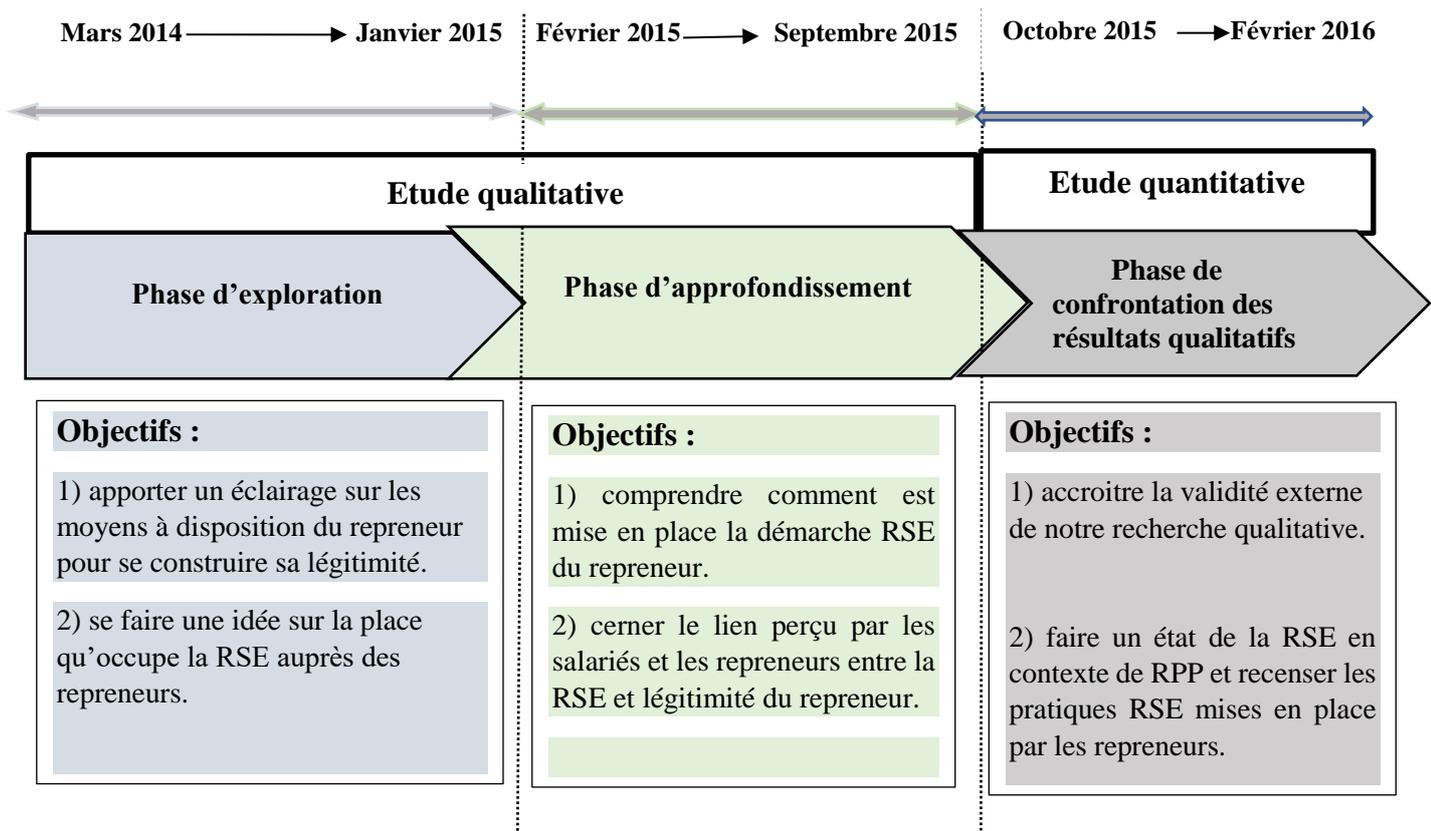
3.1. Le recours à l'étude quantitative

Notre étude qualitative exploratoire⁴² nous a permis de décrire le comportement RSE des repreneurs, et d'évaluer l'impact des pratiques RSE qu'ils ont initiées, sur leur légitimité auprès des salariés. Nous avons fait le choix de compléter notre dispositif d'accès au terrain par une étude quantitative. Cette dernière a pour objectif de répliquer auprès d'un grand nombre de repreneurs⁴³ les investigations de l'étude qualitative. Elle intervient à la fin de la deuxième phase de notre étude qualitative. L'ordonnancement des étapes de la réalisation de l'étude empirique est représenté dans la figure ci-après.

⁴² Entre mars 2014 et septembre 2015.

⁴³ Les repreneurs de l'étude qualitative ne sont pas impliqués dans l'étude quantitative.

Figure n°23 : Déroulement de notre étude empirique



Le recours à l'étude quantitative est le résultat de trois faits :

- D'abord, l'absence de données statistiques et d'études de terrain sur notre objet d'étude. À ce niveau, l'objectif de l'étude quantitative est d'estimer la proportion des repreneurs Rhône-alpin qui s'engagent dans la RSE, de rendre compte de la place qu'occupe la RSE auprès de cette population de chefs d'entreprises, et de décrire les pratiques RSE qu'ils mettent en œuvre.
- Vient ensuite notre volonté d'avoir une couverture sur tout le territoire Rhône-alpin, notamment pour satisfaire les attentes de la région Rhône-Alpes⁴⁴. Dans ce sens, le questionnaire permet de collecter des données auprès de repreneurs dans les huit départements de la région.
- Enfin, nous souhaitons répliquer notre étude qualitative auprès d'un plus grand nombre de PME pour accroître la validité externe de nos résultats. De plus, une étude quantitative donne une expression chiffrée aux données. De fait, elle peut offrir des résultats directement pertinents pour les décisions politiques (Martinet et al, 1990).

⁴⁴ Qui est l'organisme qui finance ce projet.

Les deux principaux objectifs de notre étude quantitative, à savoir la description des comportements RSE des repreneurs Rhône-alpins, et l'estimation de leur proportion par rapport à la population totale des repreneurs de cette Région, nous conduisent à choisir le questionnaire comme moyen de collecte des données. En effet, selon Evrard et al (2003) et Baumard et al. (1999), lorsque l'objectif d'une recherche est de décrire un phénomène ou de réaliser des sondages, une méthode quantitative par questionnaire convient parfaitement. De plus, le questionnaire est le mode de collecte de données primaires le plus utilisé dans les recherches quantitatives en management (Baumard et al. 1999).

3.2. Rédaction et mise en œuvre du questionnaire

La première phase d'une méthode quantitative par questionnaire est celle de la rédaction du questionnaire. C'est l'une des étapes les plus importantes de cette démarche méthodologique, car la qualité du questionnaire conditionne le processus de collecte des données dans son ensemble (Gavard-Perret et al.2012). La rédaction d'un questionnaire est un exercice complexe. En effet, comme le soulignent Baumard et al. (1999), la rédaction d'un questionnaire impose au chercheur de trouver le meilleur compromis entre trois impératifs difficilement conciliables : l'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts ; l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement et l'impératif des méthodes d'analyse des données imposées par les outils statistiques.

Il est admis que la qualité d'un questionnaire dépend de trois facteurs : la qualité de la formulation des questions, la qualité de la formulation des modalités de réponse et la qualité de structuration du formulaire (Gavard-Perret et al., 2012).

3.2.1. La formulation et la structuration des questions

Les questions peuvent être formulées de deux principales manières : de manière ouverte ou de manière fermée. Une question est dite « ouverte » si aucune modalité de réponse n'est proposée au répondant. À l'inverse, une question est dite « fermée » si les modalités de réponses sont précodées (Gavard-Perret et al, 2012 ; Usunier, et al, 2000).

Nous avons peu utilisé les questions ouvertes car l'exploration en profondeur de notre objet de recherche a déjà été réalisée à l'aide de l'étude qualitative. L'objectif du questionnaire est de vérifier, sur une plus grande échelle, les informations collectées par l'étude qualitative, d'où le recours aux questions fermées. Ce choix est également motivé par le fait que les questions

fermées permettent de collecter des données exploitables statistiquement et de produire des résultats chiffrés qui est l'une des principales finalités de cette étude quantitative. La distinction entre ces deux types de questions n'est cependant pas radicale. Dans ce sens, Usunier et al. (2000) soulignent qu'il est classique d'offrir une réponse « autre(s) », qui a pour effet d'ouvrir assez largement une question au départ fermée (et de vérifier *a posteriori* le caractère significatif des réponses types retenues). Nous avons ainsi fréquemment donné la possibilité au répondant de s'exprimer sous l'intitulé « autre », avec un espace prévu pour les réponses.

Une autre distinction est faite entre les questions factuelles (à réponses *a priori* objectives) et les questions d'opinion (à réponses *a priori* subjectives) (Usunier et al, 2000). Dans le cadre de ce questionnaire, nous avons eu recours à ces deux types de questions. Les questions factuelles ont pour objectif de recueillir des informations sur le repreneur, l'entreprise et le projet de reprise. Les questions d'opinion quant à elles portent sur la perception des pratiques RSE par les repreneurs, et leurs impacts sur le déroulement de la reprise, en particulier sur la légitimité du repreneur.

Conformément aux recommandations de Baumard et al. (1999), Gavard-Perret et al. (2012), Usunier et al. (2000), nous avons commencé par poser les questions factuelles de manière à ne pas décourager les répondants, la première question d'opinion n'arrive qu'à la 31^e position.

Plusieurs autres recommandations sur la formulation et l'agencement des questions sont proposées par Baumard et al, (1999) ; Gavard-Perret et al, (2012) ; Usunier et al, (2000), pour optimiser la collecte des données par questionnaire. Il est recommandé de formuler des questions courtes⁴⁵ et d'éviter de poser deux questions et plus pour un seul énoncé. Il est également important d'utiliser un vocabulaire simple, précis et familier pour les répondants, et d'éviter, tout jargon ou langage spécialisé, ou qui peut avoir des sens différents entre divers groupes de répondants, au risque d'engendrer des interprétations et des réponses déviant de celles attendues par le chercheur.

Notre questionnaire construit suite à une première série d'entretiens semi-directifs, menés auprès de repreneurs, présente l'avantage de s'appuyer sur les propos communément utilisés par ces derniers dans la formulation des questions. Nous avons également veillé à formuler des questions simples et courtes.

⁴⁵Dans ce sens (recherche en science de gestion) recommande de ne pas dépasser 20 mots de préférence. Ceci garantit une plus grande facilité de réponse.

L'autre groupe de recommandations porte sur l'agencement des questions. À ce sujet, Baumard et al (1999) et Usunier et al. (2000) recommandent d'agencer les questions dans un ordre logique privilégiant les regroupements thématiques et facilitant le passage d'un thème à l'autre.

3.2.2. Le choix des échelles

Le deuxième facteur déterminant pour la qualité d'un questionnaire est le choix des échelles de mesure. Cette étape devrait retenir toute l'attention du chercheur car les échelles de mesures « produisent » des variables différentes qui n'auront pas nécessairement les mêmes distributions statistiques et devront possiblement être soumises à des analyses différentes (Usunier et al, 2000). Il existe quatre grandes catégories d'échelles de mesure : nominales, ordinales, d'intervalle et de rapport. Dans le cadre notre questionnaire, nous avons retenu pour les données factuelles deux types d'échelles de mesure nominales : l'échelle dite « dichotomique » et celle à « choix multiples ».

Les opinions et les attitudes des repreneurs sont quant à elles, mesurées sur une échelle d'intervalle de type Likert avec cinq modalités. Cette échelle mesure le degré d'accord des repreneurs avec certaines propositions relatives à l'impact de la RSE sur leur légitimité auprès des salariés. Les cinq items se présentent comme suit : pas d'accord, plutôt pas d'accord, ni d'accord, ni pas d'accord (sans opinion), plutôt d'accord et tout à fait d'accord. Le choix d'une échelle avec cinq modalités s'est fait sur la base des recommandations de Usunier et al, (2000). Ces derniers conseillent de concevoir une échelle qui n'est ni trop fine (avec beaucoup de modalités), au point d'embarrasser les répondants, ni trop réduite, les obligeants ainsi à des choix moins nuancés. De plus, cette échelle à nombre impair présente l'avantage de faciliter l'expression d'une voie médiane « sans opinion » et n'oblige pas les repreneurs à se prononcer quand ils ne sont pas sûrs.

L'autre précaution prise suivant les recommandations des auteurs est l'utilisation d'échelles homogènes pour l'ensemble du questionnaire.

3.2.3. Le contenu du questionnaire

La rédaction du questionnaire s'appuie essentiellement sur l'analyse des entretiens exploratoires. À ce niveau, il est important de souligner que notre questionnaire s'adresse à tous les repreneurs indépendamment du fait qu'ils soient engagés ou pas dans la RSE. Cela nous permettra de comparer le déroulement de l'opération de reprise entre ces deux populations de

repreneurs et de vérifier s'il existe un éventuel effet de la RSE sur le déroulement du management de la reprise.

Nous avons ainsi réalisé 9 entretiens semi-directifs auprès de 9 repreneurs⁴⁶ non engagés dans la RSE que nous avons rencontrés grâce aux accompagnateurs interviewés. L'objectif de ces entretiens est d'avoir une meilleure compréhension de la manière dont la RSE est perçue par les repreneurs « non-RSE » et d'identifier les freins à leur engagement dans cette démarche. Ceci nous a permis d'avoir une vision plus complète sur la RSE en contexte de reprise, en combinant la vision des repreneurs « RSE » avec celle des repreneurs « non-RSE ». Notre questionnaire est, par conséquent, plus exhaustif.

Certaines questions ont été posées en référence à trois champs théoriques : la RSE, la reprise d'entreprise par une personne physique et la légitimité d'un dirigeant d'entreprise. Nous nous sommes également inspiré du questionnaire de l'enquête sur la RSE, menée par l'INSEE en 2011, pour la partie RSE de notre questionnaire. (cf. annexe n°3)

Notre questionnaire comporte 4 grandes sections qui se présentent de manière séquentielle et dynamique : la première section est dédiée au profil du repreneur, la deuxième à l'identification des caractéristiques de l'entreprise. Le questionnaire s'intéresse ensuite au projet du repreneur afin d'analyser son contenu et les enjeux auxquels il est confronté. La dernière grande section du questionnaire est dédiée à la RSE comme composante du projet du repreneur dans le but d'y décrire les déclinaisons stratégiques et opérationnelles au sein de la PME, pour ensuite analyser leurs impacts sur sa légitimité auprès des salariés. Le détail des différents thèmes est présenté en annexe n°4.

3.3. La diffusion du questionnaire

Une fois la phase de l'élaboration du questionnaire terminée, il doit être administré auprès des répondants. Trois questions doivent, à ce niveau, trouver réponse : comment choisir les répondants ? Comment leur administrer le questionnaire ? Comment limiter les biais inhérents à l'administration du questionnaire ? (Gavard-Perret et al, 2012).

3.3.1. Les précautions prises avant la diffusion du questionnaire

Une fois le questionnaire diffusé, le chercheur ne peut plus faire marche arrière. Aussi, avant de le diffuser auprès des répondants, il est important de le soumettre à une relecture auprès de personnes expertes et de le tester auprès de quelques répondants potentiels, de préférence selon

⁴⁶ Les 9 PME reprises par ces derniers sont toutes situées en Région Rhône-Alpes

le mode d'administration retenu pour la recherche. L'avantage de la relecture et du test d'un questionnaire peut se révéler capital pour la réussite de l'étude quantitative. En effet, ces deux mesures permettent :

- de mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension dans le sens voulu ;
- de tester la pertinence des modalités de réponses proposées ;
- de découvrir si le protocole d'étude est réaliste, si les échelles de mesures sont valides, si les réponses obtenues sont exploitables au regard de l'objet de la recherche et des outils d'analyse statistique disponibles (Baumard et al, 1999).

En ce qui concerne notre questionnaire, la première version a fait l'objet de modifications après avoir été soumise à la relecture par 10 personnes, chacune experte dans un domaine propre. Nous avons donc fait appel à :

- nos deux directrices de recherche ;
- un maître de conférences spécialisée en GRH et RSE ;
- une doctorante en sciences de l'environnement, ses remarques portaient essentiellement sur l'aspect environnemental de la RSE ;
- deux doctorantes en RSE attentives à la rédaction, la compréhension et la mise en forme générale ;
- un doctorant en statistique, dont la révision a porté sur le traitement statistique ;
- deux conseillers CCI ;
- une consultante en reprise d'entreprise. Tout comme les deux conseillers CCI, les critiques de ces acteurs de terrain ont porté sur le vocabulaire utilisé et le degré de correspondance des questions posées à la réalité des repreneurs.

Notre questionnaire a été également testé, selon le mode de diffusion retenu pour notre recherche, auprès de deux repreneurs issus de notre étude qualitative. Nous n'avons pas souhaité mobiliser plus de repreneurs, car ces derniers ont été sollicités de notre part au moins trois fois.

À la suite de ces tests, nous avons reformulé certaines questions, réorganisé le questionnaire et ajouté trois questions. Dans les développements suivants, nous présentons l'échantillon et précisons le mode diffusion du questionnaire.

3.3.2. La population de l'étude

Bien choisir auprès de qui administrer le questionnaire revêt une importance stratégique. En effet, comme le souligne Savoie-Zajc (2007 : p. 101) « *le type d'échantillon retenu va guider, colorer, encadrer le processus d'interprétation des résultats de la recherche, et ce, autant en puissance explicative, qu'en richesse et en crédibilité* ».

La qualité de l'échantillon dépend avant tout des répondants qui le composent. Dans ce sens, Lambin (1994) identifie le « bon » répondant suivant 4 critères : détient-il l'information recherchée ? Peut-il se souvenir des faits ? Est-il capable de communiquer l'information ? Vaut-il accepter de transférer l'information ?

Nous avons retenu les repreneurs de PME car ce sont ces acteurs qui peuvent apporter des réponses à nos interrogations. La deuxième condition à respecter pour avoir un échantillon de « qualité », c'est de veiller à ce qu'il soit représentatif de « la population mère », dans notre cas du « tissu repreneurial » Rhône-alpin.

Pour y parvenir, nous avons identifié trois critères :

1. veiller à représenter les 8 départements de la Région, en essayant d'atteindre un nombre de repreneurs significatif dans chacun d'eux ;
2. retenir des repreneurs avec des profils variés ;
3. inclure l'ensemble des secteurs d'activité.

Cependant pour des raisons pratiques liées à l'absence d'une base de données et/ou de tout autre moyen permettant d'identifier les repreneurs qui composent notre population mère, nous avons été contraints d'adopter une méthode d'échantillonnage non probabiliste par convenance. Cette méthode consiste à simplement interroger les répondants accessibles ou de retenir ceux qui ont accepté de répondre (Gavard-Perret et al, 2012).

Les informations relatives aux caractéristiques de notre échantillon sont présentées dans le tableau n° 15.

Tableau n°15 : Caractéristiques de l'échantillon étude

Profil des repreneurs engagés dans la RSE		Profil des repreneurs NON engagés dans la RSE	
Âge : [De 20 à 30 ans] [De 31 à 40 ans] [De 41 à 50 ans] [De 51 à 60 ans] Plus de 60 ans	4 % 18% 48% 28% 2%	Âge : [De 20 à 30 ans] [De 31 à 40 ans] [De 41 à 50 ans] [De 51 à 60 ans] Plus de 60 ans	7% 7% 43% 33% 10%
Niveau de formation : Inférieur à Bac [De BAC à BAC+4] Bac+5 Supérieur à BAC+5	2 % 20% 76% 2%	Niveau de formation : Inférieur à Bac [De BAC à BAC+4] Bac+5 Supérieur à BAC+5	0% 30% 70% 0%
Sexe : Homme Femme	92 % 8%	Sexe : Homme Femme	97% 3%
Expériences : De direction de centre de profit Fonction commerciale/marketing Fonction technique/production/ et maintenance/bureau d'études Autre	66% 14% 16% 4 %	Expériences : De direction de centre de profit Fonction commerciale/marketing Fonction technique/production/ et maintenance/bureau d'études Autre	63% 7% 23% 7%
Caractéristiques des PME engagées dans la RSE		Caractéristiques des PME NON engagées dans la RSE	
Chiffre d'affaires au moment de la reprise : Inférieur ou égal à 100 000 [100000-500000[[500000-1 million[[1 -5 millions] Supérieur à 5 millions	0 % 20% 30% 46% 4%	Chiffre d'affaires au moment de la reprise : Inférieur ou égal à 100 000 [100000-500000[[500000-1 million[[1 -5 millions] Supérieur à 5 millions	0 % 20% 30% 46% 4%
Situation économique de la PME au moment de la reprise : Saine En difficulté	84% 16%	Situation économique de la PME au moment de la reprise : Saine En difficulté	84% 16%
Secteur d'activité : Construction Production Commerce Services aux particuliers Services aux entreprises	18% 56% 14% 8% 4%	Secteur d'activité : Construction Production Commerce Services aux particuliers Services aux entreprises	18% 56% 14% 8% 4%
Principaux clients de l'entreprise : Entreprises	86%	Principaux clients de l'entreprise : Entreprises	86%

Particuliers ou administration publique	14%	Particuliers ou administration publique	14%
Date de la reprise : Avant 2000 [2000-2005[[2005-2010[[2010-2015]	0% 8% 22% 70%	Date de la reprise : Avant 2000 [2000-2005[[2005-2010[[2010-2015]	0% 8% 22% 70%
Effectif au moment de la reprise : 1 à 9 10 à 49 50 à 250	52% 44 % 4%	Effectif au moment de la reprise : 1 à 9 10 à 49 50 à 250	52% 44 % 4%

3.3.3. L'administration du questionnaire

Nous avons diffusé le questionnaire par Internet via des relais intermédiaires. Trois raisons expliquent ce choix : (1) la réticence des « acteurs relais », notamment les cabinets de conseil, à l'idée de partager avec nous les coordonnées des repreneurs qu'ils ont accompagnés. En effet, ces derniers considèrent que cette pratique pourrait nuire à la qualité des relations d'affaires qu'ils entretiennent avec les repreneurs et préfèrent leur transmettre eux-mêmes le questionnaire ; (2) l'éparpillement géographique des repreneurs et (3) une contrainte de temps. La méthode de l'enquête par internet est interactive, peu chronophage, facile d'administration et garantit l'anonymat du répondant (Gavard-Perret et al, 2012).

Concrètement, nous avons envoyé aux « acteurs relais » un lien, qui par un simple clic renvoie au questionnaire. Ce lien est accompagné d'une pièce jointe (cf. annexe n °5) dans laquelle nous nous sommes présenté, nous avons exposé le contexte dans lequel se déroulent l'étude et ses objectifs. Dans cette lettre, est rappelé également le rôle central des repreneurs dans la réussite de l'étude et le respect de l'anonymat du répondant.

Les deux principales limites de cette manière de procéder sont la difficulté, voire l'impossibilité, de personnaliser l'enquête et de relancer les repreneurs avec lesquels nous n'avons pas de liens directs. Les acteurs relais ont fait une diffusion non personnalisée du questionnaire et n'ont pas été très réceptifs à la nécessité de les relancer. Cette attitude est plus accentuée chez les acteurs privés (bureaux de conseil, banquiers, avocats, experts comptables), craignant que la relance soit mal perçue par les repreneurs (qui sont des clients). Nous avons, par conséquent, pris deux mesures pour accroître, à la fois, le taux de réponse et le nombre des répondants : (1) la première vise à susciter l'intérêt du repreneur en lui promettant de lui faire

parvenir les résultats de l'étude en échange de sa participation (Usunier, et al, 2000) et (2) la seconde consiste en la multiplication des acteurs relais.

Notre questionnaire a été transmis à l'ensemble des CCI de la Région Rhône-Alpes et les différentes antennes des associations CRA⁴⁷, Réseau-Entreprendre, CJD⁴⁸ et le CLENAM⁴⁹.

Nous avons également sollicité quelques acteurs privés : un banquier, un expert-comptable et trois bureaux de conseils en reprise de PME. Sur le département de la Loire, BPI France a été également contacté. Nous avons transmis notre questionnaire à ces différents acteurs entre octobre 2015 et janvier 2016. Souvent une relance téléphonique a été nécessaire pour qu'ils diffusent notre questionnaire auprès des repreneurs de leurs réseaux.

Une fois le questionnaire diffusé, nous avons, au bout de trois semaines, demandé aux acteurs de relancer les repreneurs. Pour les raisons que nous venons d'évoquer plus haut, beaucoup de ces acteurs relais n'ont pas souhaité relancer les repreneurs. Le tableau ci-après présente une liste exhaustive des acteurs ayant accepté de participer à l'étude. Pour des raisons de confidentialité, les noms de certains acteurs ne sont pas explicités.

Tableau n°16 : Composition de la population des « acteurs relais » ayant diffusé le questionnaire

Les « acteurs relais » ayant diffusé le questionnaire	Date de diffusion
1. La CCI de Lyon	03/10/2015
2. Le Cabinet passages-Rh	14/10/2015
3. Le CJD Rhône	09/11/2015
4. Le CLENAM	29/11/2015
5. La CCI Haute Savoie	30/11/2015
6. La CCI Nord Isère	09/12/2015
7. Le Réseau entreprendre Isère	23/12/2015
8. La CCI Roanne	20/01/2016
9. Bureau de conseil « Lanchou conseil »	26/01/2016

⁴⁷ Association nationale pour la transmission d'entreprise

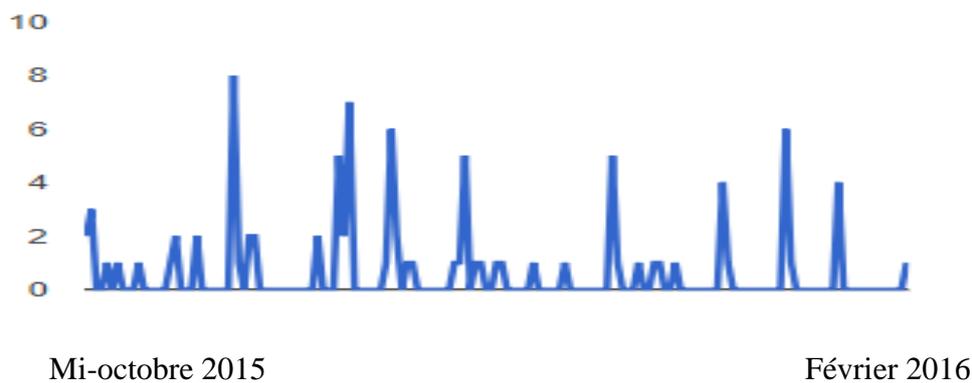
⁴⁸ Association « [Centre Des Jeunes Dirigeants D'entreprise](#) »

⁴⁹ Le Club Entreprise Arts et Métiers

3.4. L'analyse des questionnaires

La période de réception des réponses s'échelonne entre mi-octobre 2015 et février 2016, correspondant aux dates auxquelles les premier et dernier « acteurs relais » ont relayé notre questionnaire auprès des repreneurs de leurs réseaux respectifs. Le nombre de réponses quotidiennes reçues pendant cette période est représenté dans la figure n°24. Les neuf pics sur la figure correspondent aux dates de diffusion de notre questionnaire par les « acteurs relais ».

Figure n°24 : Nombre de réponses quotidiennes reçues



Nous avons en tout reçu 93 réponses. 80 seulement sont des repreneurs personnes physiques externes. Les 13 autres concernent d'autres formes de transmission (familiales, à des salariés, etc.) que nous ne traitons pas dans le cadre de ce travail. Par conséquent, nous ne retenons pour notre analyse que les 80 questionnaires renseignés par les repreneurs personnes physiques externes.

3.4.1. Le taux de retour

Le taux de réponse définitif n'a pas pu être calculé dans la mesure où nous n'avons pas les chiffres exacts des repreneurs auprès desquels le questionnaire a été relayé par les professionnels. Une estimation permet néanmoins d'établir un taux de réponse à environ 17 %. En effet, lors des entretiens réalisés avec les différents « acteurs relais », nous avons pu constater qu'ils ont chacun accompagné, en moyenne, 60 repreneurs. Ce qui fait un total d'environ 540 repreneurs auprès desquels le questionnaire a été administré.

Ce taux de réponse peut s'expliquer, d'une part, par la méfiance des dirigeants de PME à l'encontre des chercheurs universitaires, souvent considérés comme des scientifiques déconnectés de la réalité (Saporta et Hlady-Rispal, 1997) et d'autre part, par le manque de temps qui caractérise les dirigeants de PME absorbés par les opérations quotidiennes (Torrès, 2003).

Cela est d'autant plus vrai en contexte de reprise d'entreprise où le repreneur fait souvent face au problème de manque de temps (pour mieux connaître l'entreprise et ses parties prenantes, pour apprendre le métier de dirigeant en contexte, etc.) (Meiar, 2015).

3.4.2. Dépouillement et codage des questionnaires

À la fin de notre enquête, nous avons entamé le dépouillement des questionnaires recueillis. Cette opération consiste à retranscrire les réponses sous une forme homogène afin de pouvoir les traiter, les comparer et établir des relations entre elles.

Pour ce faire, nous avons dans un premier temps procédé à la vérification des questionnaires pour nous assurer que toutes les parties des questionnaires étaient dûment remplies. Cette vérification a également pour objectif de nous assurer que les questionnaires sont renseignés par des personnes qui répondent à tous nos critères de sélection, à savoir : le répondant doit être un repreneur personne physique externe, sans lien avec l'entreprise acquise ; le repreneur doit être propriétaire, mais également dirigeant de son entreprise ; l'entreprise reprise doit être une PME. Les quatre-vingt questionnaires retenus sont scindés en deux groupes : les repreneurs ayant mis en place des pratiques RSE depuis leur entrée en fonction, qui sont au nombre de 50 et les repreneurs non engagés dans une démarche RSE.

Ensuite, nous avons procédé au codage des questionnaires retenus pour notre analyse sur le logiciel SPSS⁵⁰. Le codage consiste à attribuer un code, généralement numérique, à chacune des réponses possibles (Malhotra, 2007). Ces codes sont saisis dans notre base de données, en nous appuyant sur un tableau de correspondance pour affecter le bon code à la réponse du repreneur interrogé. Notre questionnaire comporte 109 variables (qualitatives et quantitatives).

- **La variable quantitative** : une variable est dite quantitative lorsque ses valeurs sont des nombres qui peuvent être ordonnés et additionnés (c'est-à-dire qui ont un sens en tant que nombre). Cette variable est utilisée lorsque la réponse attendue s'exprime par des chiffres (exemple : âge du repreneur ou chiffre d'affaires de la cible).

Les variables qualitatives sont de deux natures :

- **La variable qualitative nominale** : la variable qualitative est dite nominale lorsqu'il n'y a aucune notion d'ordre entre les modalités d'une variable qualitative, aucune comparabilité possible (Grangé et Burtschy, 1994). C'est le cas de la variable « sexe du repreneur ». Lors du

⁵⁰ Statistical Package for the Social Sciences (version 20).

codage de nos questionnaires nous avons attribué la valeur = 1 lorsque le repreneur est un homme et la valeur 2 : lorsqu'il s'agit d'une femme.

- **La variable qualitative ordinale** : la variable qualitative est dite ordinale lorsqu'elle est caractérisée par des modalités qui peuvent être ordonnées (Grangé et Burtschy, 1994) comme, par exemple, le niveau d'étude du repreneur qui comporte quatre modalités (inférieur au Bac ; de Bac à Bac+4 ; Bac+5 ; supérieur à Bac+5). Lors du codage, ces modalités sont remplacées par des nombres comme suit :

- Inférieur au Bac = 1 ;
- [De Bac à Bac+4] = 2 ;
- Bac+5 = 3 ;
- Supérieur à Bac+5 = 4.

Un autre exemple de variable qualitative ordinale utilisée dans le cadre de ce travail est l'échelle de Likert qui suggère aux repreneurs d'exprimer leur opinion sur le lien qu'ils perçoivent entre les trois volets de la RSE (social, sociétal et environnemental) et les quatre effets de la légitimité d'un repreneur auprès des salariés : (1) l'adhésion volontaire au projet du repreneur ; (2) l'acceptation du repreneur ; (3) la reconnaissance du repreneur dans sa position de leader ; (4) le respect du repreneur.

L'échelle de Likert utilisée pour mesurer l'impact des volets social, sociétal et environnemental sur les effets de la légitimité comporte cinq niveaux s'échelonnant de « pas du tout d'accord » jusqu'à « tout à fait d'accord ». Cependant, face au faible nombre de questionnaires qui nous ont été retournés, nous avons délibérément choisi de passer de 5 à 3 niveaux afin de concentrer les réponses et assurer une meilleure lisibilité des graphiques. En effet, la dispersion des réponses aurait été insuffisamment représentative si nous avions gardé l'échelle prévue. Ainsi, les attitudes « tout à fait d'accord » et « plutôt d'accord » ont été regroupées sous l'attitude « de tout à fait à plutôt d'accord ». Nous avons gardé l'attitude neutre, que nous avons nommée « sans avis ». Enfin, les attitudes « plutôt pas d'accord » et « tout à fait pas d'accord » ont été renommées « de plutôt à tout à fait pas d'accord ».

Les valeurs d'alpha de Cronbach des items retenus pour mesurer les effets des volets social, sociétal et environnemental de la RSE sur la légitimité du repreneur sont respectivement de 0.74 ; 0,82 et 0.83, donc tous supérieurs à 0.70 (seuil à partir duquel il est considéré comme acceptable). De ce fait, nous pouvons souligner la fiabilité et la cohérence interne des items utilisés pour mesurer les effets de la RSE sur la légitimité du repreneur.

3.4.3. Les traitements statistiques réalisés

Selon les données, différents types d'analyse sont possibles. Dans notre cas, nous avons mené deux types d'analyses sur nos données : univariée et bivariée (Evrard et al, 2003)

- **L'analyse univariée** : L'analyse univariée consiste à examiner la distribution des modalités de réponse pour une variable via des techniques descriptives ou probabilistes. Il s'agit d'un tri à plat dont le but est de décrire l'échantillon.

La description d'une variable qualitative consiste à présenter les effectifs, c'est-à-dire le nombre d'individus de l'échantillon pour chaque modalité de la variable, et les fréquences, c'est-à-dire la proportion des réponses associées à chaque modalité de la variable étudiée (Carricano et al, 2010). À ce niveau, l'analyse univariée nous a, par exemple, permis de calculer pour chacune des cinq modalités de l'échelle de Likert l'effectif (fréquence) correspondant au nombre d'observations ayant cette modalité. La description d'une variable quantitative repose sur plusieurs indicateurs : les indicateurs de tendance centrale (moyenne, médiane, mode), les indicateurs de dispersion (étendue, variance, écart type, coefficient de variation), les indicateurs de forme de la distribution (asymétrie, aplatissement). Les statistiques univariées présentent des tests (exemple : Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk), que nous avons mobilisés pour l'étude de la normalité de la distribution des variables « chiffre d'affaires » et « effectif de l'entreprise » auprès des PME de notre échantillon.

- **L'analyse bivariée** : L'analyse univariée est une première lecture nécessaire des résultats, mais elle ne présente pas de véritable intérêt en termes d'analyse. Les descriptions faites sur les variables soulèvent toute une série de questions sur leurs relations, qui devront être mises en lumière en les rapprochant deux à deux dans des analyses bivariées. L'analyse bivariée permet d'aller plus loin par l'étude des relations entre deux variables, grâce aux tris croisés et aux principaux tests d'analyse bivariée : tests d'association (khi-deux) et tests de comparaison (test t, test U de Mann-Whitney, etc.) (Carricano et al, 2010).

Pour étudier l'association entre certaines variables qualitatives comme le lien entre l'activité de la PME et la mise en place d'une démarche RSE, le test de Khi-deux et le test exact de Fisher sont employés. Ces derniers cherchent à tester si deux variables qualitatives (nominales ou ordinales) extraites de deux échantillons indépendants sont significativement associées.

Enfin, le test non paramétrique U de Mann-Whitney a été utilisé pour comparer la distribution des variables « chiffre d'affaires » et « effectif de l'entreprise » entre les groupes de PME

engagées et non engagées dans la RSE. Ce test est l'alternative la plus utile au test t lorsque les hypothèses du test t ne sont pas réunies (normalité de la distribution et homogénéité des variances). Le test U de Mann-Whitney permet en comparant les rangs moyens⁵¹ d'une variable dans deux groupes de conclure s'il existe une différence significative dans la distribution de celle-ci.

Ces différentes analyses seront développées ultérieurement lors de la présentation des résultats.

⁵¹ Les rangs moyens sont l'équivalent des moyennes dans les tests non paramétriques.

Synthèse de la section 3

Cette section a été consacrée à la description de notre enquête quantitative. Celle-ci, s'appuie sur un questionnaire diffusé entre octobre 2015 et février 2016 auprès de repreneurs dans les différents départements de la région Rhône-Alpes. Le questionnaire se structure autour de quatre principaux thèmes : (1) le profil du repreneur ; (2) les caractéristiques de la PME reprise ; (3) le projet du repreneur ; (4) la RSE en contexte de reprise. Ce dernier thème regroupe des questions portant sur les motivations des repreneurs pour la RSE, les pratiques RSE qu'ils mettent en place et les effets de la RSE sur leur légitimité auprès des salariés.

Lors de la réalisation de notre questionnaire, nous avons bénéficié des conseils d'une consultante en reprise d'entreprise et d'un conseiller en transmission-reprise de la CCI Nord Isère. Il a ensuite été testé auprès de deux repreneurs et validé par des enseignants-chercheurs, respectant ainsi le principe de triangulation des acteurs. Il a alors été diffusé par internet. Ce mode de diffusion interactif, peu coûteux en temps et facile d'administration (Gavard-Perret et al, 2012), permet de pallier les principales contraintes rencontrées sur le terrain, à savoir l'éparpillement géographique des repreneurs et une contrainte de temps. Concrètement, nous avons envoyé aux acteurs institutionnels, associatifs et privés ayant accepté de diffuser notre questionnaire auprès de leurs membres un lien, qui par un simple clic renvoyait au questionnaire.

La période de réception des questionnaires a duré quatre mois. Notre analyse porte sur 80 réponses. Cette section se termine par une présentation des analyses univariées et bivariées menées sur les données collectées par notre enquête.

Conclusion du chapitre 3

L'objectif de ce chapitre consistait à présenter la méthodologie appliquée à notre recherche. Après avoir exposé les différents paradigmes épistémologiques, nous avons justifié le choix de nous inscrire dans le courant interprétativiste.

Ensuite, nous avons précisé notre stratégie d'accès au réel. Ainsi, en raison de la quasi-absence de littérature académique sur l'objet de notre étude, l'atteinte de nos objectifs passait par la réalisation d'une étude exploratoire (Grenier et Josserand, 1999). Il s'agissait en effet de clarifier et d'essayer d'en connaître davantage sur une réalité peu connue (Ben Aissa, 2001), celle des effets de la RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME.

Pour mener à bien ce travail, nous avons privilégié la combinaison des méthodes qualitative et quantitative pour bénéficier des avantages de l'une comme de l'autre, tout en limitant leurs inconvénients respectifs. En effet, le recours à une démarche qualitative s'appuyant sur une étude de cas multiples permet une compréhension approfondie de la perception de la RSE par les repreneurs, les salariés et les experts, mais également de rendre compte des articulations potentielles entre les pratiques de la RSE initiées par un repreneur et sa légitimité. L'étude quantitative vient accroître le degré de validité externe de notre recherche qualitative, en répliquant notre étude auprès d'un échantillon plus représentatif de la population des repreneurs Rhône-alpins (en nombre et en dispersion géographique).

Dans un deuxième temps, nous avons décrit le processus de mise en œuvre, ainsi que les principales étapes de nos études qualitative et quantitative, de la collecte des données jusqu'à leur analyse. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le chapitre suivant.

Chapitre 4. L'impact de la démarche RSE du repreneur sur sa légitimité

À travers ce quatrième et dernier chapitre, nous souhaitons mettre en relief les principaux résultats de notre étude empirique.

Dans une première section, nous apportons un éclairage sur les spécificités de la démarche RSE en contexte de RPP. Le comportement des repreneurs en matière de RSE y est notamment développé.

Dans la deuxième section, nous explicitons les différents moyens par lesquels la démarche RSE participe à la légitimité du repreneur vis-à-vis de ses salariés et exposons les facteurs influençant son potentiel comme vecteur de légitimité.

Dans une troisième et dernière section, nous discutons des principaux résultats de cette recherche, puis abordons la question des implications managériales à travers l'exposé de recommandations.

Section 1. La RSE en contexte de reprise d'entreprise

À partir des résultats de nos études qualitative et quantitative, notre ambition dans cette première section est d'apporter un éclairage sur la place qu'occupe la RSE dans les pratiques des repreneurs. Le point (1.1) est consacré aux résultats des entretiens menés auprès d'accompagnateurs de repreneurs, c'est-à-dire l'ensemble des experts (consultants, consulaires et associatifs) qui conseillent et guident des repreneurs dans leur démarche de reprise. Dans le point (1.2), nous nous intéressons aux déterminants de l'engagement RSE des repreneurs afin de mieux comprendre les raisons qui les incitent à entreprendre une telle démarche. Cette première section se conclut par un aperçu des principales pratiques RSE initiées par les repreneurs (1.3).

1.1. La RSE du point de vue des accompagnateurs

L'objectif des entretiens menés auprès des accompagnateurs est double. D'une part, il s'agit de comprendre comment ces experts perçoivent la RSE conduite par un repreneur et d'analyser la place qu'ils lui accordent dans leurs programmes d'accompagnement. Cela nous permet d'évaluer leur rôle dans l'intégration des démarches RSE des repreneurs de notre échantillon. En effet, par exemple, les travaux de recherche montrent que l'appartenance d'un dirigeant d'une PME à des réseaux professionnels porteurs des valeurs de la RSE favorise son engagement dans cette démarche (Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et al, 2011). D'autre part, l'analyse de ces entretiens permet de nous faire une idée sur la place qu'occupe la RSE dans le milieu des repreneurs, en nous appuyant sur les retours d'expériences des différents experts.

1.1.1. La perception de la RSE par les accompagnateurs de repreneurs

Interrogés sur la pertinence d'introduire la RSE dans le contexte d'une reprise, les accompagnateurs distinguent les questions environnementales et sociales. Si l'environnement est perçu comme une contrainte pour le repreneur d'une PME (selon eux), les questions sociales sont identifiées comme un facteur déterminant dans la réussite d'une reprise d'entreprise. Notre étude révèle donc que pour les accompagnateurs, la RSE se résume aux actions sociales et environnementales. Le volet sociétal de la RSE n'a, en effet, été évoqué par aucun des acteurs interviewés.

1.1.1.1. La perception du volet environnemental de la RSE par les accompagnateurs

L'étude des perceptions du volet environnemental de la RSE par les accompagnateurs fait ressortir trois principaux résultats.

1) Au sujet de l'initiation par le repreneur d'une démarche environnementale en contexte de reprise, les accompagnateurs sont unanimes : comme ils considèrent tous que la phase de reprise d'entreprise est l'une des périodes les plus délicates de la vie d'une entreprise, elle n'est certainement pas pour eux le moment de se préoccuper du développement de l'éco-responsabilité de l'entreprise.

Deux arguments sont souvent évoqués. Le premier est le manque de temps qui caractérise le repreneur d'une PME. Selon l'ensemble des accompagnateurs rencontrés, la reprise d'entreprise est une opération très compliquée. Le repreneur se trouve absorbé par toutes les tâches qu'il doit accomplir au quotidien. Il lui est donc difficile d'avoir une réflexion à long terme ou de penser à initier une démarche environnementale : *« le patron de PME, il a tellement de sujets à traiter qu'il va au plus vite sur chacun. Du coup s'il n'a pas déjà le réflexe de se dire finalement ça ne me coûte pas plus cher de prendre quelqu'un qui collecte les déchets, c'est compliqué de le prendre au moment où il reprend une boîte »* (Consultante des PME 1, 4, 6, 7, 9). Pour les accompagnateurs, le repreneur doit avant tout rassurer les salariés perturbés par l'arrivée d'un nouveau dirigeant à la tête de leur entreprise. Les questions environnementales interviennent éventuellement dans un second temps, comme illustré par les propos du conseiller du Réseau Entreprendre des PME (2, 3 et 5) : *« Les repreneurs sont vraiment absorbés par le quotidien, ils sont sur l'urgent, mais pas sur l'important. L'environnement, c'est secondaire pour eux. Ces sujets-là on les retrouve après 4 ou 5 ans, au début il faudrait laisser au repreneur le temps de stabiliser le bateau, c'est déjà assez mouvementé quand ils reprennent. Plus tard, ils respirent et ça se pose [.....] à ce moment-là, ils peuvent développer des stratégies RSE »*.

L'autre argument évoqué par certains accompagnateurs concerne les difficultés financières auxquelles font souvent face les repreneurs au moment de leur entrée en fonction. Dans ce sens, le conseiller CRA de la PME (8) précise que lorsqu'un *« entrepreneur reprend une entreprise, il a contracté une dette importante qu'il doit rembourser, donc c'est son souci premier »*. Cette dette vient limiter la capacité de la PME à financer de nouveaux projets. Ceci est confirmé par les propos du consultant de la PME (8), pour lequel la RSE est une question de « riches » : *« Arriver dans une entreprise et vouloir lui apporter des changements forts dans son attitude vis-*

à-vis de *l'environnement*, c'est des **questions de riches et pas de repreneurs de PME**. Ils n'ont **pas les moyens** tout simplement [...] c'est des budgets terribles qu'un repreneur de PME ne peut pas s'offrir en même temps qu'il reprend son entreprise ». L'avocat d'affaires du repreneur de la PME (9) pense également que la RSE concerne davantage les grands groupes.

2) La plupart des accompagnateurs rencontrés perçoivent le volet environnemental de la RSE plutôt comme une contrainte que comme un levier de développement pour une PME. L'environnement est souvent appréhendé sous l'angle des risques de pollution qu'il peut faire courir au repreneur d'une PME, notamment quand l'entreprise acquise n'est pas en conformité avec la réglementation environnementale en vigueur. « Je dirai que le sujet de **l'environnement** est beaucoup **plus souvent un risque pour une reprise** d'entreprise qu'un levier de transformation de l'entreprise. Typiquement quand vous reprenez une entreprise industrielle avec des locaux industriels vous courez le **risque d'être en contravention** par rapport à une **réglementation** existante ou qui va être appliquée dans six mois, dans un an ou deux ans, sur l'état du sous-sol, sur l'état de l'installation électrique, sur la toiture, sur un tas de choses » (Conseiller CRA de la PME (8)). Le respect de la réglementation en matière d'environnement est, selon deux tiers des accompagnateurs, le principal moteur d'intégration des démarches environnementales par les repreneurs.

Seuls trois accompagnateurs (le conseiller du Réseau Entreprendre des PME (2, 3, 5) et les banquiers des PME (2, 9)) reconnaissent un intérêt stratégique à la démarche environnementale du repreneur. Ces derniers admettent que dans certains secteurs, notamment ceux de l'énergie, du bâtiment et de l'agroalimentaire, la démarche environnementale de la PME lui permet de s'ouvrir sur une clientèle sensible à l'écologie et de se positionner sur des marchés exigeant le respect de certaines clauses environnementales. « On a **quelques secteurs d'activité** (pas tous), s'ils **satisfont aux obligations du développement durable**, ils vont **s'ouvrir sur des marchés**, notamment publics. Il y a même quelques grands groupes qui conditionnent leurs marchés à ça, c'est-à-dire qu'ils excluent les autres, ceux qui ne satisfont pas aux obligations du développement durable. Ça permet donc d'aller générer un chiffre d'affaires supplémentaire » (Banquier de la PME 2).

3) Enfin, il ressort de nos échanges avec les accompagnateurs que la démarche environnementale d'une PME n'entre pas dans la valorisation au moment de sa transmission ultérieure. L'expert-comptable de la PME (2) souligne que les éléments considérés dans l'estimation de la valeur d'une PME sont son patrimoine, son rendement et les flux futurs qu'elle peut générer. La démarche environnementale d'une entreprise, même quand elle donne

lieu à une certification de type ISO 14000, ne sera pas intégrée dans le calcul de son prix de cession : « *Pour être très clair aujourd'hui dans l'approche qu'on peut avoir on n'a **jamais valorisé l'approche du développement durable**, ce n'est jamais rentré en ligne de compte* ». En revanche, un niveau de pollution élevé d'une PME entraîne inévitablement une baisse de sa valeur sur le marché de la transmission. « *A contrario de ce que je viens de vous dire il y a un **élément** très important qui aujourd'hui est **incontournable**, c'est le **niveau de pollution**. Aujourd'hui une **entreprise qui a pollué** ne vaudra pas **grand-chose** parce qu'il y a des obligations de dépollution qui sont relativement onéreuses...* ».

1.1.1.2. La perception du volet social de la RSE par les accompagnateurs

Selon les accompagnateurs, les repreneurs sont plus sensibles aux questions sociales. Leur prise de conscience de l'importance de l'aspect social les conduit à lui accorder une place centrale dans le projet de reprise. « *Par contre, les **questions sociales c'est des préoccupations de tous**, est-ce que les gens vont rester fidèles ? Est-ce qu'ils vont continuer à travailler correctement ? C'est toujours un sujet de préoccupation ça* » (Consultante des PME 1, 4, 6, 7, 9). « *Généralement ceux qu'on accompagne **ils ont envie de relations humaines** dans l'entreprise qui soient **saines, honnêtes, claires et modernes*** » (Conseiller du Réseau Entreprendre des PME 2, 3, 5).

Nos échanges avec les accompagnateurs font également apparaître que l'intérêt qu'accorde un repreneur aux questions sociales est amplifié s'il est un ancien salarié d'un grand groupe. « *Oui, j'en connais pas mal qui ont très vite introduit l'intéressement dans les entreprises et tout le monde s'y retrouve. Tous les gens que nous rencontrons **sont très conscients de leur responsabilité sociale, d'autant plus qu'ils viennent souvent de grands groupes*** ». (Conseiller CRA de la PME (8)).

Deux caractéristiques de cette population de repreneurs expliquent leur attrait pour le volet social de la RSE. La première tient au fait qu'ils sont sensibilisés à l'importance des pratiques sociales par leurs précédentes expériences professionnelles comme l'explique le banquier de la PME (8) : « *Je me suis rendu compte que la **quasi-totalité** des entreprises que j'avais accompagnées avaient **mis en place la mutuelle pour les salariés** dès qu'ils avaient racheté, alors que ce n'était pas forcément le cas des cédants. Pourquoi ? **Parce que souvent ils viennent de grands groupes**, donc ils avaient ces avantages et ils comprennent assez rapidement que c'est un élément de motivation et de fidélisation. Tout ce qui a trait au social, ils l'ont déjà dans leur logiciel personnel et ils l'appliquent très rapidement, ça c'est vraiment évident* ». Le niveau

de formation élevé des repreneurs issus de grands groupes est la deuxième caractéristique avancée par le consultant de la PME (8) pour expliquer leur attitude favorable envers le volet social de la RSE.

De manière générale, la dimension sociale de la RSE est perçue par les accompagnateurs comme un élément-clé de la réussite d'un projet de reprise. À ce sujet, les propos du conseiller CRA de la PME (8) sont assez éloquents : « *alors si vous voulez, tout le **problème social** pour nous c'est important. On estime que la reprise entreprise c'est 50% de la psychologie* ». Le conseiller du Réseau Entreprendre des PME (2, 3 et 5) ajoute que ne pas en tenir compte dans un projet de reprise mettra en difficulté le repreneur : « *J'ai le sentiment que les **pratiques RSE** c'est fondamentalement des **pratiques de respect, de prise en compte de l'autre, d'attention à l'autre** et d'une certaine solidarité. Toutes ces valeurs si vous ne les mettez pas en œuvre dans l'entreprise vous aurez des problèmes* ».

Enfin, notre étude révèle que pour les accompagnateurs, les questions sociales sont particulièrement importantes en contexte PME, car elles permettent de retenir les salariés clés indispensables à son bon fonctionnement : « *Une des **préoccupations quasi permanentes des repreneurs, c'est est-ce qu'il y a un homme clé ou une femme clé** et comment je fais avec ça. Il y a ceux qui envisagent de les associer, la plupart essaie de rencontrer ces hommes ou ces femmes clés avant la reprise. Nos clients reprennent des entreprises qui ont entre 10 et 30 salariés, donc si ces gens ne sont pas là, c'est compliqué. **Ça c'est une vraie préoccupation*** » (Consultante des PME 1, 4, 6, 7, 9).

1.1.2. L'accompagnement en matière de RSE

Le deuxième axe exploré auprès des experts est l'accompagnement qu'ils proposent aux repreneurs en matière de RSE. Nos résultats montrent que les experts intervenant auprès des repreneurs intègrent de manière marginale la RSE dans leurs programmes d'accompagnement. Là aussi, ils se montrent plus attentifs à l'aspect social qu'à l'aspect environnemental de la RSE.

1.1.2.1. Le volet environnemental de la RSE

Les deux consultants privés en reprise d'entreprise déclarent ne pas intervenir sur les questions environnementales et ne les considèrent pas comme des éléments indispensables d'une reprise réussie. « *Sur les **questions environnementales pas du tout, c'est mal mais c'est comme ça. Parce que nos profils à nous c'est un profil RH et un profil technique financier, donc on n'est pas forcément nous-mêmes archi-sensibles. En tout cas, pour nous une reprise réussie ce n'est***

pas une reprise qui va vers des préoccupations environnementales » (Consultante des PME 1, 4, 6, 7, 9). Le conseiller en transmission-reprise de la CCI explique, quant à lui, qu'il est difficile de sensibiliser les repreneurs à la RSE car « **Parler de développement durable c'est un peu compliqué, parce que c'est du moyen terme, alors que la logique de l'entreprise c'est de payer les gars à la fin du mois. Donc c'est dur de sensibiliser un entrepreneur au développement durable, on demande d'avoir une vision très lointaine alors qu'ils sont dans l'instant** » (Conseiller CCI de la PME 8).

L'intervention des autres accompagnateurs en matière d'environnement se limite à la sensibilisation des repreneurs aux risques de pollution. Ils attirent, notamment, l'attention des repreneurs sur l'importance de vérifier que tous les diagnostics environnementaux sont faits et que l'entreprise cible ne présente pas de risque de pollution.

1.1.2.2. Le volet social de la RSE

Concernant l'aspect social, l'ensemble des accompagnateurs déclare entreprendre des actions de sensibilisation des repreneurs à l'importance de l'humain comme facteur clé du succès de l'opération de reprise et notamment l'identification des salariés détenant des compétences incontournables. Le conseiller (CRA) indique sensibiliser les repreneurs des petites entreprises à l'intérêt d'instaurer un bon climat social. « **On leur dit que plus la société est petite, plus elle tient par les gens qui sont à l'intérieur [...]] et souvent ces petites et moyennes sociétés tiennent par l'ambiance de l'entreprise, donc tout leur rôle c'est justement de se faire accepter dans l'entreprise, ce qui n'est pas évident, parce qu'ils sont un intrus, les gens et notamment les français n'aiment pas les changements** ».

Étant donné l'importance du facteur humain, les accompagnateurs conseillent également aux repreneurs de mettre en place un système de management favorisant l'échange, la valorisation des salariés et leur implication dans le projet de reprise. À titre d'exemple, le consultant de la PME (8) insiste auprès des dirigeants qu'il accompagne sur l'importance de responsabiliser les salariés : « **Il faut se présenter en étant humble et respectueux. J'arrive avec un savoir-faire et je vais apporter des choses à l'entreprise, mais j'ai aussi besoin que vous m'aidiez à comprendre l'entreprise parce que vous la connaissez, vous y êtes depuis des années, vous connaissez les produits, l'activité, les clients. Donc j'ai besoin de vous pour apprendre** ».

Un autre aspect important sur lequel les accompagnateurs attirent l'attention des repreneurs est la manière de conduire le changement. À ce niveau, deux résultats ressortent de notre étude. (1)

Le premier concerne l'importance d'initier le changement en douceur et d'éviter la violence de la rupture. La consultante des PME (1, 4, 6, 7 et 9) rappelle que ce point est particulièrement crucial pour le bon déroulement de l'opération de reprise. Ainsi un projet de reprise en totale rupture avec l'ancien contexte organisationnel verrait sa probabilité d'être rejeté par les salariés s'accroître : « *sur les sujets des hommes, là, par contre, on les alerte beaucoup, **on les alerte sur le fait de ne pas vouloir changer trop vite les choses, que ce soit en termes d'organisation, de structure, de rôles. On les alerte à ne pas se prendre pour plus malin que le cédant, on les invite à rester humble, parce que les gens qui pensent qu'ils sont plus malins que le cédant, en général, c'est ceux qui au bout du compte ont des difficultés dans l'entreprise*** ».

(2) Le deuxième résultat est l'importance de communiquer et d'expliquer le sens du changement que le repreneur souhaite insuffler à l'entreprise. Même un changement bénéfique aux salariés, s'il est mal compris, peut induire des résultats contraires à ceux escomptés. Le consultant de la PME (8) relate l'exemple d'un repreneur qui a initié un système de participation aux résultats pour faire bénéficier deux de ses salariés cadres du développement de l'entreprise. Mais, face à son manque de clarté sur ses intentions, ce changement *a priori* avantageux pour ces deux salariés a suscité auprès d'eux de la méfiance et de l'inquiétude. « *On a eu un cas, je crois qu'il y avait deux cadres importants, il y avait le commercial et le chef d'atelier, il leur avait proposé de s'associer, il leur avait dit vous pouvez prendre chacun 10 % du capital, il l'a fait dans une intention généreuse, mais les deux avaient compris qu'il n'a pas les moyens de racheter l'entreprise, **il nous demande notre argent pour reprendre l'entreprise, ça m'inquiète, ce n'est pas sécurisant et en plus il faut que je lui donne mes économies pour qu'il puisse racheter l'entreprise et comme il n'a pas les moyens il va la planter, je serais ruiné*** ». Ils avaient imaginé un film catastrophe à ce sujet, alors que le gars voulait juste les faire participer un peu plus au développement de l'entreprise, ils ne l'avaient pas compris ainsi, peut-être **parce que lui aussi il l'avait mal expliqué** ».

Nous tirons de nos échanges avec les accompagnateurs plusieurs constats. (1) D'abord, au sujet de leur perception de la RSE, les accompagnateurs rencontrés opèrent une distinction claire entre les questions sociales et environnementales. Alors que l'aspect social de la RSE est identifié comme un facilitateur de l'entrée en fonction du repreneur, les questions environnementales sont souvent perçues comme une contrainte, une source de risque pour le repreneur. (2) Ensuite, au sujet de l'accompagnement en matière de RSE proposé aux repreneurs, seuls six d'entre eux abordent le sujet de l'environnement. Leur intervention sur cet aspect de la RSE se limite à la sensibilisation des repreneurs aux risques de pollution. L'aspect

social occupe en revanche une place de choix auprès des accompagnateurs. Conscients de l'importance du facteur humain, l'ensemble des accompagnateurs conseille aux repreneurs de mettre en place un système de management favorisant l'échange et l'implication des salariés. Les deux consultants privés, dont le cœur de métier est l'accompagnement sur les aspects RH de la reprise, prodiguent également aux repreneurs quelques conseils sur le management des changements induits par leur engagement social. (3) Enfin, nous nous sommes intéressés aux accompagnateurs en tant qu'observateurs des dynamiques d'intégration de la RSE par les repreneurs. Dans ce cadre, nous avons souhaité, grâce aux retours d'expérience des accompagnateurs, nous faire une idée sur la place qu'occupe la RSE dans le milieu des repreneurs. À cette question, les accompagnateurs répondent qu'il est difficile d'estimer la proportion des repreneurs qui s'engagent dans la RSE. La consultante des PME (1, 4, 6, 7 et 9) explique cette difficulté par le fait que tous les repreneurs sensibles à la RSE ne l'affichent pas au moment de la recherche d'une entreprise à reprendre : *« On a eu des clients qui ont été très attentifs à ces questions-là et qui le disaient, mais **après ceux qui n'en parlent pas ça ne veut pas dire qu'ils ne le sont pas**. Il y en a qui l'affichent et qui disent « moi je veux une entreprise verte, ou je veux la faire devenir verte ou écolo », mais après tous ceux qui n'en parlent pas ils le font quand même, donc je n'en sais rien en fait »*.

Au regard de ces observations, nous pouvons avancer que le volet social de la RSE est celui sur lequel il y a plus de chances que les accompagnateurs aient influencé le comportement des repreneurs.

Nous synthétisons les principaux résultats de nos échanges avec les accompagnateurs dans le tableau n°17.

Tableau n°17 : La RSE du point de vue des accompagnateurs

	Le volet social	Le volet environnemental
Perception de la RSE en contexte de reprise	<ul style="list-style-type: none"> - un facilitateur de l'entrée en fonction du repreneur (les 9 accompagnateurs). - un facteur clé de la réussite de l'opération de reprise, notamment en contexte PME, car il permet de retenir les salariés indispensables à son bon fonctionnement (les 9 accompagnateurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - la reprise n'est pas le bon moment pour initier une démarche environnementale, en raison du manque de temps et des difficultés financières auxquelles font souvent face les repreneurs au moment de leur entrée en fonction (6 accompagnateurs). - l'environnement est perçu comme une contrainte, compte tenu, des risques de pollution qu'il fait courir au repreneur (6 accompagnateurs).
Description des dynamiques d'intégration de la RSE par les repreneurs	<ul style="list-style-type: none"> - l'ensemble des accompagnateurs considèrent que l'engagement social des repreneurs est motivé par leur volonté d'instaurer des relations de qualité avec les salariés ; - l'attrait des repreneurs pour le volet social de la RSE est amplifié par le fait qu'ils soient issus de grands groupes. Deux caractéristiques de cette population de repreneurs expliquent ce constat : leur expérience antérieure durant laquelle ils étaient sensibilisés à la RSE et leur niveau de formation élevé (3 accompagnateurs). 	<ul style="list-style-type: none"> - pour 6 accompagnateurs le respect de la réglementation en matière d'environnement est le principal moteur d'intégration des démarches environnementales par les repreneurs. - seuls 3 accompagnateurs reconnaissent un intérêt stratégique à la démarche environnementale du repreneur : nouvelle clientèle et accès à des marchés exigeants le respect de certaines clauses environnementales.
Types d'accompagnement proposé en matière de RSE	<ul style="list-style-type: none"> - l'ensemble des accompagnateurs déclarent entreprendre des actions de sensibilisation des repreneurs à l'importance de l'aspect social pour une opération de reprise. - cinq accompagnateurs conseillent aux repreneurs de mettre en place un système de management favorisant l'échange, la valorisation des salariés et leur implication dans le projet de reprise. - les deux consultants privés conseillent les repreneurs dans la conduite des changements induits par leur engagement social. 	<ul style="list-style-type: none"> - l'intervention des accompagnateurs en matière d'environnement se limite à la sensibilisation des repreneurs aux risques de pollution. Ils attirent, notamment, l'attention des repreneurs sur l'importance de vérifier que tous les diagnostics environnementaux soient faits et que l'entreprise cible ne présente pas de risques de pollution.
Proportion des repreneurs sensibles à la RSE	<p>Les accompagnateurs trouvent qu'il est difficile d'estimer la proportion des repreneurs qui s'engagent dans la RSE, pour la simple raison que tous les repreneurs sensibles à la RSE ne l'affichent pas au moment la recherche d'une entreprise à reprendre.</p>	

Nous proposons dans le point suivant de compléter notre compréhension de la place qu'occupe la RSE en contexte de reprise, en l'étudiant auprès des repreneurs.

1.2. Les déterminants de l'engagement RSE des repreneurs

Dans un premier temps, nous procédons à une analyse comparative des facteurs susceptibles d'expliquer les différences de comportement en matière de RSE entre les PME de notre échantillon engagées et non engagées dans la RSE.

Les résultats de nos études quantitative et qualitative portant sur les freins et les moteurs de l'engagement RSE des repreneurs sont exposés dans un deuxième temps.

1.2.1. Etude comparative des déterminants de l'engagement RSE entre les PME de notre échantillon

Les travaux de recherche consacrés à l'étude de la RSE en contexte PME montrent que la propension d'une PME à intégrer une démarche RSE est influencée par trois groupes de facteurs : individuel (âge, genre et formation du dirigeant), organisationnel (taille, performance économique de la PME, etc.) et contextuel (localisation, activité de la PME, etc.) (Lepoutre, Heene, 2006 ; Labelle et St-Pierre, 2015). Nous proposons une comparaison de ces trois groupes de facteurs entre les PME de notre échantillon qui font de la RSE et celles qui n'en font pas.

1.2.1.1. Les facteurs individuels

Les résultats de notre étude sont présentés dans le tableau n°18.

Tableau n°18 : Quelques caractéristiques des repreneurs de notre échantillon

Profil du repreneur	La mise en place de pratiques RSE		Total	
	Oui	Non		
L'âge du repreneur :	Egal à / ou moins de 40 ans	11	4	15
	Supérieur à 40 ans	39	26	65
Niveau de formation :	Inférieur à Bac	1	0	1
	[De BAC à BAC+4]	10	9	19
	Bac+5	38	21	59
	Supérieur à BAC+5	1	0	1
Le sexe du repreneur :	Homme	46	29	75
	Femme	4	1	5

Nous pouvons lire dans ce tableau que dans les deux groupes de PME (engagées et non engagées dans la RSE), huit repreneurs sur dix sont âgés de plus de 40 ans. L'analyse de la distribution des variables formation et sexe du repreneur ne montre pas non plus de différence

significative entre les deux groupes de PME. En effet, dans les deux cas, sept repreneurs sur dix ont un niveau de formation équivalant à bac+5 et neuf repreneurs sur dix sont des hommes. Les femmes ne représentent que 6 % des repreneurs de notre échantillon.

Il apparaît que la décision du repreneur d'initier une démarche RSE ne dépend pas de son âge, de son sexe ou encore de son niveau de formation. Pour confirmer ce constat un test d'indépendance de Khi-deux a été réalisé entre ces trois facettes du profil du repreneur et la variable « mise en place d'une démarche RSE ». L'hypothèse nulle de ce test suppose que les variables étudiées sont indépendantes. Cette hypothèse est acceptée si la valeur de P (p-value) est supérieure à 0.05 (α). Les résultats de ces tests sont exposés dans la figure n°25.

Avec des valeurs de P égales à 0.556, 0.336 et 0.404, donc > 0.05 , nous acceptons l'hypothèse nulle pour les trois tests de Khi-deux menés respectivement auprès des variables âge, formation et sexe du repreneur. Nous pouvons ainsi conclure que l'âge, la formation et le sexe du repreneur ne sont pas déterminants dans sa décision de s'engager dans une démarche RSE.

Figure n°25 : Résultats du test Khi-deux entre les variables « profil du repreneur » et « mise en place de pratiques RSE »

1) Les résultats du test de Khi-deux pour les variables « niveau de formation » et « mise en place de pratiques RSE ».

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,081 ^a	3	,556 (P)
Likelihood Ratio	2,740	3	,433
Linear-by-Linear Association	,499	1	,480
N of Valid Cases	80		

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

2) Les résultats du test Khi-deux pour les variables « âge du repreneur » et mise en place de pratiques RSE.

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,924 ^a	1	,336 (P)		
Continuity Correction ^b	,443	1	,506		
Likelihood Ratio	,961	1	,327		
Fisher's Exact Test				,391	,256
Linear-by-Linear Association	,913	1	,339		
N of Valid Cases	80				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,63./

b. Computed only for a 2x2 table

3) Les résultats du test de Khi-deux pour les variables « sexe du repreneur » et « mise en place de pratiques RSE ».

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,697 ^a	1	,404 (P)		
Continuity Correction ^b	,128	1	,721		
Likelihood Ratio	,761	1	,383		
Fisher's Exact Test				,645	,376
N of Valid Cases	80				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,88.

b. Computed only for a 2x2 table

1.2.1.2. Les caractéristiques organisationnelles

Plusieurs caractéristiques organisationnelles des PME sont identifiées dans la littérature comme des facteurs déterminants de leur engagement RSE (taille, ressources financières et structure de propriété) (Observatoire de la RSE en PME, 2013 ; Bon et al, 2015), sa taille (Lepoutre et Heene, 2006 ; Labelle et St-Pierre, 2015) et sa structure de propriété (Lapointe et Gendron, 2005 ; Paradas, 2008 ; Hattabou et Louitri, 2011). Concernant cette dernière caractéristique, tous les repreneurs de notre échantillon sont propriétaires-dirigeants de leurs entreprises. Il n'existe donc pas de différence à ce niveau entre les PME engagées dans la RSE et les autres.

- Les ressources financières de la PME

La situation économique des PME de notre échantillon au moment de la reprise est présentée dans le tableau ci-après :

Le tableau n° 19 : Situation économique de la PME au moment de la reprise

	La mise en place de pratiques RSE		Total
	Oui	Non	
Situation économique de la PME au moment de la reprise :			
1) Saine	42	23	65
2) En difficulté	8	7	15
Total			80

64.61% des repreneurs d'une PME saine ont mis en place des pratiques RSE. Ce taux est de 53.33 % auprès de repreneurs d'une PME en difficulté. A priori, il ne semble pas exister de relation entre les variables « situation économique de l'entreprise » et « engagement dans la RSE ». Pour le vérifier nous avons réalisé un test d'indépendance de Khi-deux pour ces deux variables.

Tableau n°20 : Résultats du test Khi-deux pour la variable « situation économique de la PME »

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,662 ^a	1	,416 (P)		
Continuity Correction ^b	,268	1	,605		
Likelihood Ratio	,649	1	,420		
Fisher's Exact Test				,555	,299
Linear-by-Linear Association	,654	1	,419		
N of Valid Cases	80				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,63.

b. Computed only for a 2x2 table

Avec une valeur de P égale à 0.416, donc > 0.05 nous acceptons l'hypothèse H0. Nous concluons ainsi que la situation économique de la PME au moment de la reprise n'a pas été une variable déterminante dans la décision du repreneur d'initier une démarche RSE.

- La taille de la PME

La taille de la PME au moment de la reprise est mesurée à l'aide de deux variables : l'effectif employé et le chiffre d'affaires. Avant de choisir le test approprié pour la comparaison des valeurs moyennes de ces variables entre les deux groupes de PME (RSE et non RSE), il faut d'abord vérifier leurs caractéristiques : normalité de la distribution et homogénéité des variances. L'étude de la normalité de la distribution s'est faite à l'aide des tests Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk. L'hypothèse nulle de ces deux tests suppose que la distribution d'une variable suit une loi normale. Cette hypothèse est acceptée si la valeur de P (p-value) est supérieure à 0.05 (α). Les résultats de ces deux tests pour les variables « effectif » et « chiffres d'affaires » sont présentés dans le tableau n°21.

Tableau n°21 : Tests de normalité pour les variables « effectif » et « chiffres d'affaires » de la PME au moment de la reprise

	La mise en place de pratiques RSE	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
L'effectif de la PME au moment de la reprise	Oui	,324	50	,000	,386	50	,000
	Non	,153	30	,000	,702	30	,000
Le chiffre d'affaires au moment de la reprise	Oui	1.97	50	,000	,717	50	,000
	Non	1.53	30	,070	,905	30	,011

La p-value des tests Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk pour la variable « effectif de la PME » est égale à 0 dans les deux groupes de PME. Cela nous conduit à rejeter l'hypothèse nulle et de conclure à la non-normalité de la distribution de la variable « effectif ».

Concernant la variable chiffre d'affaires, les tests Kolmogorov-Smirnov et Shapiro-Wilk concluent qu'elle ne suit pas une distribution normale dans le groupe des PME engagées dans la RSE. En revanche, dans l'autre groupe (PME non RSE), les résultats des deux tests sont contradictoires. En effet, avec une P value égale à $0.07 > 0.05$ le test Kolmogorov-Smirnov conclut à la normalité de la distribution de la variable chiffre d'affaires. Alors qu'avec une P value égale à $0.010 < 0.05$, le test Shapiro-Wilk conclut le contraire. C'est la conclusion du test de Shapiro-Wilk que nous retiendrons, car ce dernier est réputé plus fiable pour l'étude de petits échantillons (Cassan, 2000).

Cette conclusion sur la non-normalité de la distribution des variables « effectif » et « chiffre d'affaires » est suffisante pour rejeter la possibilité de recourir au test paramétrique T Student⁵² pour les étudier. Par conséquent, nous retenons son équivalent dans les tests non paramétriques « le test de Mann-Whitney U ». Ce dernier permet, en comparant les rangs moyens⁵³ d'une variable dans deux groupes, de conclure s'il existe une différence significative dans la distribution de celle-ci. Une synthèse des résultats de ce test pour les variables « effectif » et « chiffre d'affaires » est présentée dans le tableau ci-dessous. Les détails du test sont développés en annexe n°6.

Tableau n°22 : Résumé du test d'hypothèse

L'hypothèse nulle	Test	Sig.	Décision
La distribution de la variable « effectif » est la même dans les deux groupes de PME	Le test d'indépendance de Mann-Whitney U	,512	Retenir l'hypothèse nulle
La distribution de la variable du « chiffre d'affaires » est la même dans les deux groupes de PME	Le test d'indépendance de Mann-Whitney U	,698	Retenir l'hypothèse nulle

Nous pouvons lire dans ce tableau que la P-value du test Mann Whitney U pour les variables « effectif » et « chiffre d'affaires » est de respectivement 0,512 et 0,698 > 0.05 . Cela nous conduit à retenir l'hypothèse nulle de l'absence d'une différence significative dans la distribution des

⁵² En effet, l'utilisation d'un test t de Student requiert la normalité de la distribution de la variable observée

⁵³ Les rangs moyens sont l'équivalent des moyennes dans les tests non paramétriques.

variables « effectif » et « chiffre d'affaires » dans les PME des deux groupes (PME RSE et PME non RSE). Donc la différence de comportements en matière de RSE entre les repreneurs des deux groupes n'est pas due à la taille de la PME reprise ni à son chiffre d'affaires.

1.2.1.3. Les facteurs contextuels

En plus de l'influence du profil de son dirigeant et de ses caractéristiques organisationnelles, le comportement d'une PME en matière de RSE dépend aussi de certains facteurs contextuels.

- L'activité de la PME

L'étude du type d'activité exercée par la PME (« B to C » ou « B to B ») nous renseigne sur ses principaux clients. Le tableau n°23 montre que les principaux clients des PME de notre échantillon sont des entreprises, ceci indépendamment de leur implication ou non dans la RSE.

Tableau n°23 : Les principaux clients des PME de notre échantillon

	La mise en place de pratiques RSE		Total
	Oui	Non	
Principaux clients de l'entreprise :			
Entreprises	43	26	69
Particuliers ou administration publique	7	4	11
Total	50	30	80

Un test de Khi-deux a ensuite été mené sur les variables « la mise en place de pratiques RSE » et « la nature du principal client ». L'objectif de ce test est de vérifier si le fait d'avoir comme principal client une entreprise influence la décision du repreneur de mettre en place une démarche RSE.

Tableau n°24 : Les résultats du Test de Khi-deux pour les variable « nature du principal client » et « mise en place de pratiques RSE »

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,007 ^a	1	,933		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,007	1	,933		
Fisher's Exact Test				1,000	,606
Linear-by-Linear Association	,007	1	,934		
N of Valid Cases	80				

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,13.

b. Computed only for a 2x2 table

Avec une valeur de P égale à 0.933, donc > 0.05 , nous acceptons l'hypothèse nulle et concluons que le fait d'avoir comme principal client une entreprise n'a pas été un facteur discriminant dans la décision du repreneur de s'engager dans la RSE.

- Le secteur d'activité

La comparaison des secteurs d'activité des PME engagées et non engagées dans la RSE ne montre pas de différence notable entre les PME des deux groupes. En effet, nous pouvons lire dans le tableau n°25 que les secteurs les plus représentés (construction et production) et les moins représentés (services aux particuliers et aux entreprises) sont les mêmes auprès de l'ensemble des PME de notre échantillon.

Tableau n°25 : Les secteurs d'activité des PME engagées et non engagées dans la RSE

	La mise en place de pratiques RSE		Total
	Oui	Non	
Secteur d'activité :			
Construction	9	6	15
Production	28	13	41
Commerce	7	5	12
Services aux particuliers	4	2	6
Services aux entreprises	2	4	6

Cette analyse comparative des principales caractéristiques individuelles, organisationnelles et institutionnelles des PME de notre échantillon ne laisse apparaître aucune disparité importante entre les PME engagées et non engagées dans la RSE susceptible d'expliquer leur différence de comportement en matière de RSE. Nous proposons de compléter cette analyse en nous intéressant aux perceptions de la RSE par les repreneurs, plus particulièrement, aux freins des uns et aux motivations des autres à s'engager dans une démarche RSE.

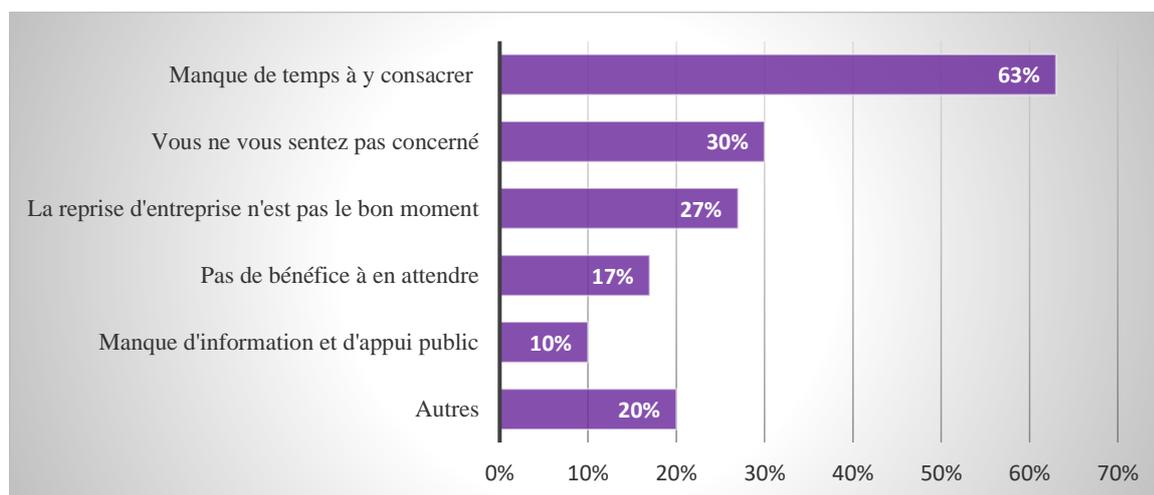
1.2.2. Moteurs et freins à l'engagement RSE des repreneurs

En nous appuyant sur les résultats de l'enquête quantitative, nous présentons, dans un premier temps, un aperçu des freins et moteurs de l'engagement RSE des repreneurs (1.2.2.1). L'étude qualitative vient, dans un deuxième temps, proposer une analyse approfondie des dynamiques d'intégration de la RSE par les repreneurs (1.2.2.2).

1.2.2.1. Les résultats de l'étude quantitative

Les principaux freins et moteurs de l'intégration de la RSE par les repreneurs de notre échantillon quantitatif sont présentés dans les figures 26 et 27.

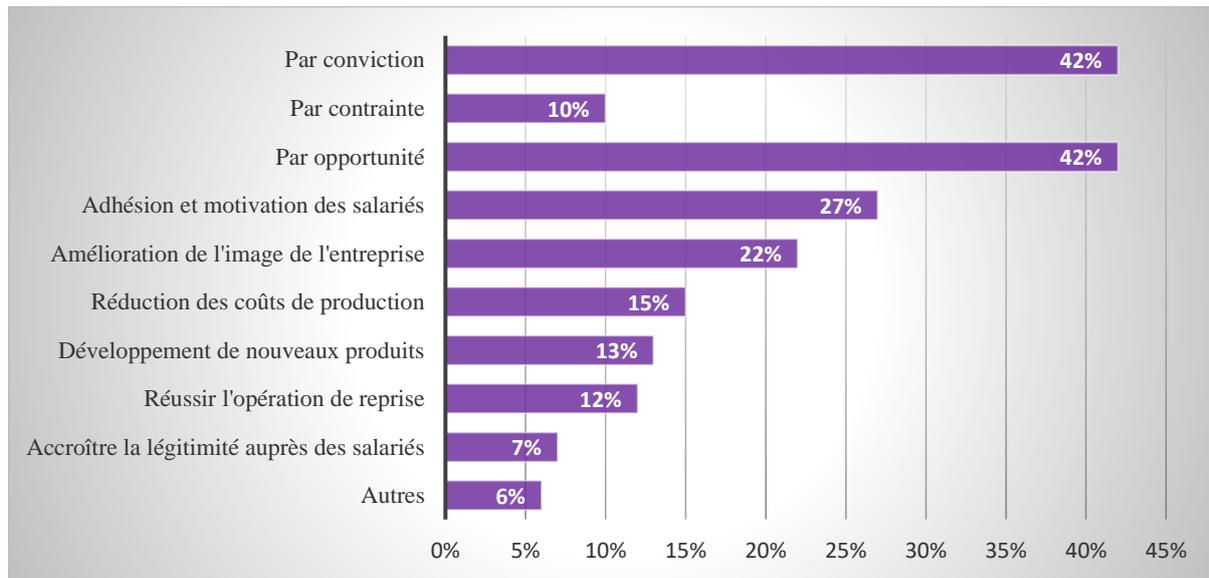
Figure n°26 : Les freins à l'intégration de la RSE selon les repreneurs non engagés dans la RSE



Le manque de temps arrive en tête des freins à l'intégration de la RSE pour 63 % des répondants. En deuxième position, nous retrouvons le faible intérêt de certains repreneurs pour la RSE. Ainsi, 30 % d'entre eux déclarent ne pas se sentir concernés par les enjeux de la RSE. L'absence d'un retour sur investissement des actions RSE est le troisième frein identifié par 17% des repreneurs. Enfin, selon 27 % des dirigeants, le contexte de reprise lui-même représente un obstacle à l'initiation de pratiques RSE.

Concernant les moteurs de l'engagement RSE des repreneurs, la recherche de bénéfices économiques et les convictions du repreneur arrivent en tête avec un score de 42 %. La contrainte n'est identifiée que par 10 % des repreneurs (cf. figure n°27).

Figure n°27 : Les raisons d'intégration de la RSE par les repreneurs engagés dans la RSE



Selon la figure n°27, la recherche de l'adhésion des salariés et l'amélioration de l'image de la PME sont les deux principales motivations stratégiques de l'engagement RSE des repreneurs. La RSE est également envisagée par environ 15 % des repreneurs comme un moyen de réduire les coûts de production et de développer de nouveaux produits. Ces éléments pourraient selon nous expliquer pourquoi la RSE est identifiée par 12 % des repreneurs étudiés comme un facteur favorisant la réussite de l'opération de reprise. Enfin, 7 % des repreneurs déclarent s'être engagés dans la RSE dans le but d'accroître leur légitimité auprès des salariés.

Notre analyse des raisons d'engagement des repreneurs dans la RSE s'appuie également sur des entretiens semi-directifs. Les résultats de cette étude qualitative font l'objet des paragraphes suivants.

1.2.2.2. Les résultats de l'étude qualitative

Tout comme notre étude quantitative, les entretiens menés auprès des repreneurs montrent que leur motivation pour la RSE oscille entre recherche de bénéfices économiques, convictions personnelles et respect de la réglementation.

- Les motivations stratégiques

Les repreneurs interviewés s'entendent pour reconnaître le caractère stratégique de leur engagement RSE. La RSE est, en effet, perçue dans les différents cas étudiés comme une opportunité de développement pour l'entreprise. Les principales motivations de son intégration

par les repreneurs sont : l'accès à de nouveaux marchés, la réalisation d'économies d'énergie, l'amélioration de l'image de l'entreprise et la recherche de l'adhésion des salariés. Auprès des PME (3, 4, 6, 8 et 9), la RSE apparaît comme un investissement commercial permettant de mieux satisfaire la clientèle actuelle, mais également de s'ouvrir sur de nouveaux marchés. Les propos des repreneurs des PME (6 et 8) sont à ce sujet assez éloquentes : « *On met en avant le côté social, du coup ça devient un atout auprès de nos clients. Par exemple, ce matin on était avec un client assez influent sur Lyon qui nous a dit « ben oui, alors ça, ça me va bien ! », donc nous ça nous encourage à continuer dans cette voie* » (Repreneur de la PME 8) ; « *C'est important de parler de nos démarches environnementales auprès de nos clients, c'est un investissement commercial, et ça compte pour nos gros clients* » (Repreneur de la PME 6).

L'autre motivation pour la RSE souvent mise en avant par les repreneurs est l'amélioration de l'image de l'entreprise (PME 2, 3, 4, 6 et 7). La RSE est alors envisagée comme un outil marketing permettant de véhiculer une image de marque et de se différencier de la concurrence. « *C'est important aussi pour la réputation de l'entreprise, on est les seuls dans la Loire Sud à être certifiés ISO 14001* » (Repreneur de la PME 3). « *Après, il y a aussi l'aspect image de l'entreprise à l'extérieur, auprès de nos clients. Aujourd'hui, l'image de l'entreprise à l'extérieur s'est nettement améliorée* » (Repreneur de la PME 7).

La RSE est également mise en place dans les PME (1, 3, 6, 8 et 9) en raison des économies d'énergie qu'elle permet de réaliser : « *Il y a l'aspect économique, on consomme 10 % moins de carburant, 5 % moins de papier* » (Repreneur de la PME 4). En ce sens, elle améliore selon le repreneur de la PME (6) la compétitivité de l'entreprise : « *Ça nous permet d'avoir moins de pertes, on a également moins d'impact sur l'environnement et on améliore notre compétitivité. C'est de l'analyse de la valeur pour moi* ».

Enfin, les repreneurs des PME (1, 2, 3, 5 et 6) considèrent leur engagement dans le volet social de la RSE comme un moyen d'asseoir des relations de qualité avec les salariés. Il permet, en l'occurrence, de rassurer les salariés et de favoriser l'acceptation des changements induits par l'arrivée du repreneur : « *Moi je pense que c'est parce que j'ai amené toute la partie sociale que ça a rassuré les salariés. Ils se sentent mieux aujourd'hui qu'il y a trois ans. En plus, étant donné que j'apporte mieux à travers ce modèle social, les salariés résistent moins aux changements* » (Repreneur de la PME 5). L'engagement dans le volet social de la RSE est envisagé comme un investissement stratégique permettant de retenir les salariés clés : « *le volet social, c'est important parce que c'est de l'investissement humain et dans une PME, c'est le*

*premier investissement pour lequel il faut être sensible. Je ne dis pas qu'il y a que ça, mais dans ma reprise et par rapport à la taille de l'entreprise il y a des choses qui sont clés, il y a aussi des gens qui ont de nombreuses années d'expérience, et **quand les salariés se sentent bien** dans l'entreprise, derrière **il n'y a pas de turnover**. Le turnover ça coûte en temps et en investissement » (Repreneur de la PME 6).*

- Le rôle déterminant des valeurs du repreneur dans l'intégration de la RSE

À côté des motifs économiques, l'engagement de certains repreneurs dans des démarches RSE semble également être le résultat de leurs convictions personnelles. *« Il y a un aspect, on va dire opportunité parce que le marché est là, il y a aussi un aspect éthique environnementale qu'on a tous plus ou moins au sein de l'entreprise »* (Repreneur PME 4). S'agissant des repreneurs des PME (2 et 8), les convictions personnelles représentent le principal moteur d'intégration des démarches RSE. *« Aujourd'hui ce n'est pas une demande importante de nos clients, ce n'est pas une exigence, mais ça ne veut pas dire que je ne vais pas le faire. Certes, je n'ai pas le couteau sous la gorge, mais je le fais parce que ça correspond à mes valeurs »* (repreneur PME 8). Le repreneur de la PME (2) décrit quant à lui son engagement dans la RSE comme une démarche citoyenne désintéressée : *« certains disent que ça peut servir dans le business, moi je dis que c'est avant tout une démarche citoyenne plus qu'une démarche intéressée »*.

L'adhésion du repreneur aux valeurs de la RSE comme facteur déterminant de l'intégration de cette démarche est également mise en avant par les repreneurs des PME (1, 7 et 9). À titre d'exemple, le repreneur de la PME (9) considère qu'une entreprise doit en plus de sa responsabilité économique (création de richesses et d'emplois) jouer un rôle sociétal : *« C'est plus la sensibilité des dirigeants qui fait que l'entreprise est plus au moins ouverte, moi à titre personnel je m'occupe de plusieurs cercles donc je suis de ceux qui pensent **qu'en tant qu'entreprise on a une responsabilité sociétale** »* (Repreneur de la PME 9). De son côté, le repreneur de la PME (1) perçoit son engagement dans une démarche RSE comme un moyen de donner du sens à son travail et une forme d'accomplissement personnel.

- L'effet des pressions institutionnelles sur l'intégration de la RSE

La seule pression identifiée par certains repreneurs (PME 2, 4 et 7) comme levier d'intégration de la RSE est la réglementation. La PME (2), qui opère dans le secteur de la climatisation, est soumise depuis 2013 à une réglementation européenne sur la performance environnementale.

Les PME (4 et 7), qui exercent dans le domaine de l'énergie, sont, quant à elles, concernées par le dispositif d'éco-conditionnalité. Ce dernier conditionne les subventions dans le cadre des travaux de rénovation énergétique au choix de professionnels portant la certification RGE (« reconnu garant de l'environnement »). En d'autres termes, les particuliers ne peuvent bénéficier de ces aides que si l'artisan ayant effectué leurs travaux possède une certification garantissant le respect de certaines normes environnementales. Passer les différentes qualifications permettant d'obtenir la certification RGE est donc une condition essentielle pour les PME (4 et 7) pour continuer à exercer leur métier : « *Concernant l'environnement, la législation nous l'a imposé pour faire bénéficier le client du crédit impôt, car il ne peut pas en bénéficier si nous n'avons pas la certification RGE* » (Repreneur de la PME 4). « *Aujourd'hui tout ce qui est pompe à chaleur, bois, les techniques à condensation ou autres, c'est le standard, donc c'est important d'avoir toutes les compétences qui sont associées à la RGE* » (Repreneur de la PME7).

Nous proposons une synthèse des principales motivations des repreneurs pour la RSE dans le tableau n° 26.

Tableau n°26 : Les motivations RSE des repreneurs

	Motivations stratégiques	Motivations éthiques	Pressions institutionnelles
Repreneur de la PME1	- économies d'énergie - motiver les salariés	- <i>conviction personnelle</i> : moyen de donner du sens à son travail et une forme accomplissement personnelle	-
Repreneur de la PME2	-meilleure image de l'entreprise - gagner l'adhésion des salariés	- <i>conviction personnelle</i> : la RSE est perçue comme une démarche citoyenne désintéressée	- respect de la réglementation
Repreneur de la PME3	- accès à de nouveaux marchés -image de marque - économies d'énergie - gagner l'adhésion des salariés	-	-
Repreneur de la PME4	- accès à de nouveaux marchés - image de marque	- <i>conviction personnelle</i> : correspond à ses valeurs notamment l'aspect éthique environnementale	- respect de la réglementation

Repreneur de la PME5	- gagner l'adhésion des salariés	-	-
Repreneur de la PME6	- retenir les salariés clés - s'ouvrir à une nouvelle clientèle	-	-
Repreneur de la PME7	- se différencier de la concurrence - économies d'énergie	- conviction personnelle : correspond à ses valeurs notamment l'aspect éthique environnementale	- respect de la réglementation
Repreneur de la PME8	- amélioration des relations avec les clients	- conviction personnelle : correspond à ses valeurs considérant que l'entreprise doit, en plus, de son rôle économique jouer un rôle sociétal.	-
Repreneur de la PME 9	- amélioration des relations avec les clients - économies d'énergie	- conviction personnelle : correspond à ses valeurs considérant que l'entreprise doit, en plus, de son rôle économique jouer un rôle sociétal.	-

Nos résultats font apparaître que l'intégration de la RSE dans les différents cas étudiés repose essentiellement sur les convictions managériales des repreneurs en matière de RSE. Celles-ci comprennent des convictions intrinsèques (sensibilité personnelle) et des motivations stratégiques (accès à de nouveaux marchés, image de marque, adhésion des salariés, etc.).

Concernant les pressions subies par les repreneurs pour intégrer la RSE, la seule identifiée comme déterminante par les repreneurs des PME (2, 4 et 7) est la réglementation en matière d'environnement. L'autre résultat marquant est le fait que l'effet de levier des grands donneurs d'ordre dans l'intégration de la RSE ne soit pas relevé par les repreneurs rencontrés. Cela s'explique par le type d'activité qu'exercent leurs entreprises. En effet, les PME étudiées ont une activité plutôt orientée « B to C » et même quand elles travaillent avec des grands groupes, cela reste marginal : « *Ce n'est pas un point bloquant chez la majorité de nos clients, il y en a un ou deux qui nous le demandent, qui sont dans le bio et qui connaissent cette démarche-là, mais c'est assez anecdotique* » (repreneur PME 9).

Maintenant que les déterminants de l'intégration de la RSE par les repreneurs sont présentés, nous proposons de compléter la description de leurs comportements en matière de RSE par le type de pratiques qu'ils mettent en place.

1.3. Le type de pratiques RSE initiées par les repreneurs

L'objectif de cette partie est de présenter un aperçu des principales pratiques de la RSE initiées par les repreneurs. Nous allons, pour chaque volet de la RSE (social, environnemental et sociétal), présenter les résultats des études qualitative et quantitative.

1.3.1. Le volet social de la RSE

Appelés à témoigner sur la mise en place de démarches RSE dans leur entreprise, les repreneurs se sont très souvent exprimés en premier lieu sur les questions sociales. Cinq pratiques relevant de ce pan de la RSE sont souvent mises en place par les repreneurs :

- Une meilleure implication des salariés dans la vie de l'entreprise

À travers son pilier social, la RSE induit plus d'écoute et une meilleure implication des salariés dans les processus de prise de décision. L'une des pratiques initiées dans ce sens par les PME (1, 2, 5, 6 et 7) est l'organisation de réunions de travail avec l'ensemble des salariés. L'objectif de ces réunions est, comme l'indiquent les repreneurs (PME 1 et 6), l'échange avec les salariés sur les projets et les problématiques auxquelles est confrontée la PME : « *L'ensemble de l'équipe, moi je veux qu'ils entendent la même chose et qu'ils se disent la même chose, il y a tout le monde autour de la table, et puis chacun s'exprime et du coup on apprend des choses.* » (Repreneur de la PME 1). « *J'organise tous les mois une réunion pour expliquer les choses aux salariés, pourquoi on les fait, derrière les salariés adhèrent ou pas, mais charge à moi de montrer le bien-fondé des décisions ou des orientations qui sont prises* » (Repreneur de la PME 6).

Le pilier social s'est également traduit dans les PME (1, 2, 4 5 et 7) par une meilleure responsabilisation des salariés et un contact permanent entre le repreneur et les salariés. « *Tous les matins, on a un débriefing d'un quart d'heure, qu'est-ce qu'on va faire, qu'est-ce qui s'est passé, tiens en fait hier on a reçu trois commandes, hier il y a un monsieur tel il est passé régler sa facture. C'est comme ça aussi que l'information passe et quand je reçois un chèque j'ai un petit mot en disant merci à vos équipes, voilà j'essaye de transmettre le plus possible* » (Repreneur de la PME 4).

- Sécurité des salariés

La sécurité et son amélioration sont une préoccupation constante des neuf repreneurs rencontrés. Dans le domaine de la sécurité, les mesures mises en place se structurent

essentiellement autour d'actions de formation du personnel aux questions de sécurité (PME 1,6 et 7), d'investissement dans des équipements de protection individuelle (EPI) (PME 1, 3, 4 et 5) et d'audits de sécurité (PME 1, 5, 6, 8). L'objectif de ces audits de sécurité est d'établir un inventaire des risques à traiter et de mettre en place les mesures correctives. Dans les PME (1 et 9), cette démarche concerne aussi bien les risques physiques que psychosociaux. *« On doit aussi se préoccuper de la sécurité générale des salariés y compris sur le plan psychologique, et ça aujourd'hui la majorité des entreprises ne le font pas. Concernant ces risques psychosociaux, je vais démarrer un audit avant la fin de l'année pour ajouter l'évaluation de ces risques à l'évaluation globale des risques dans l'entreprise »* (Repreneur de la PME 9).

Les pratiques de sécurité au travail le plus souvent mises en place par les repreneurs relèvent pour la plupart des obligations légales. Toutefois, les PME (1, 5, 6 et 8) ne se contentent pas de se conformer à la réglementation, mais sont plutôt dans une approche volontariste avec le souci d'une amélioration continue des conditions de sécurité comme en attestent les propos du repreneur de la PME (8) : *« il y a des choses qui sont obligatoires on les a toutes faites : incendies, sécurité au travail, etc. Mais on a fait des choses en plus, on a par exemple fait venir la santé au travail pour pouvoir faire un état des lieux, savoir où est-ce qu'on pourrait progresser, et j'étais d'ailleurs assez content parce que généralement ce sont eux qui disent « on pourrait vous aider ? ». Là c'est nous qui sommes allés les chercher en disant on aurait aimé que vous nous aidiez pour voir où est-ce qu'on pourrait progresser »*.

- Santé et bien-être au travail

Pour certains repreneurs (PME 1, 3 et 5), le bien-être des salariés passe essentiellement par la santé au travail. Pour y parvenir deux types actions sont mises en place : (1) l'achat d'un matériel électrique avec moins de nuisances sonores et moins de troubles musculo-squelettiques dans les PME (3 et 5) ; (2) l'utilisation de matières premières avec un moindre impact sur la santé des salariés dans les PME (1, 5) : *« À mon arrivée dans l'entreprise, ils utilisaient du dissolvant et de l'alcool pour la sellerie en plus de l'agrafage, je les ai supprimés parce que c'est nocif. La réflexion ce n'est pas que sur la sécurité, c'est derrière prévenir aussi leur santé et réduire la pénibilité aussi »* (Repreneur de la PME 1).

L'effort des repreneurs pour améliorer le bien-être au travail se traduit également par un certain nombre de mesures visant à améliorer les conditions de travail des salariés : (1) l'aménagement d'un espace de détente et le réagencement des ateliers afin de les rendre plus agréables et moins pénibles (PME 1, 4 et 9) ; (2) la proximité avec les salariés et l'organisation de rencontres en

dehors du cadre de travail (PME 2, 4, 5 et 6) ; (3) la flexibilité dans les horaires de travail afin de s'adapter au mieux aux contraintes des salariés (PME 5 et 7).

Le volet social est également perçu à travers une politique salariale équitable, tel qu'illustré par les propos du repreneur de la PME (8) : « *ce qui est important pour moi, c'est d'avoir une politique salariale qui soit attractive pour les salariés, qui les aide à bénéficier des résultats que l'entreprise va éventuellement réaliser* ». Cela s'est traduit dans les PME (6, 7, 8 et 9) par la mise en place de l'intéressement financier des salariés. Ce mécanisme est envisagé comme un moyen d'associer les salariés aux progrès de l'entreprise. « ***J'ai mis en place un plan d'intéressement au résultat, ce qui est rare dans une entreprise du bâtiment de moins de 10 personnes [.....] quand les résultats de l'entreprise sont bons les salariés en bénéficient*** » (Repreneur de la PME 7).

Les repreneurs des PME (5 et 9) ont, de leur côté, introduit une formule d'actionnariat salarié. Ils ont chacun associé un salarié clé au capital de l'entreprise. Cette démarche permet au repreneur d'avoir le soutien d'un salarié détenant un savoir-faire important et de précieuses informations dont il a besoin lors de son entrée organisationnelle. « *Un des membres de l'équipe commerciale s'est associé au projet, il a pris 5 % des parts. Il est maintenant devenu le directeur commercial de l'entreprise, donc ça c'était un des points importants dans mon projet de reprise. Ça a facilité mon arrivée dans l'entreprise, par ce qu'il y avait quelqu'un qui s'est associé à mon projet et qui avait travaillé pendant 15 ans, les clients le connaissaient et les salariés aussi* » (Repreneur de la PME 9). Enfin, dans les PME (1, 6 et 7) l'association des salariés aux résultats de l'entreprise se fait par le biais de la prime au rendement qui récompense la performance des salariés.

- La formation et le développement des compétences des salariés

Inscrire sa politique de gestion des ressources humaines dans une perspective RSE, c'est aussi développer les compétences des salariés et les former à de nouveaux modes opératoires et à de nouvelles techniques plus respectueuses de l'environnement (PME 3, 4, 6, 7). À titre d'exemple, au moment de la réalisation de l'entretien, le salarié de la PME (7) était en formation sur la valorisation énergétique dans une école d'ingénieurs (ISTP de Saint-Étienne). Sa formation est dédiée à la conduite des projets d'optimisation de la performance énergétique globale des infrastructures et des outils industriels. De son côté, le repreneur de la PME (3) a fait suivre à l'ensemble de ses salariés une formation sur l'éco-conduite pour « *apprendre à conduire intelligemment pour éviter de surconsommer* ». Le développement de la polyvalence des

salariés est mis en avant dans les plans de formation des PME (4, 6 et 9) avec l'objectif d'encourager une certaine autonomie sur les postes de travail. Dans la PME (9), l'organisation du travail évolue rapidement et les salariés doivent constamment faire face à de nouvelles situations de travail. Le repreneur de cette entreprise précise que la polyvalence des salariés est un point important pour le bon fonctionnement de son entreprise : « *La vie de l'entreprise évolue donc, l'équilibre entre les différents processus change. On a besoin d'un maximum de flexibilité c'est-à-dire que **les gens soient au maximum polyvalents*** ». Dans les PME (4 et 7), le développement de la polyvalence des salariés découle de l'élargissement de l'activité de l'entreprise aux énergies renouvelables. Les salariés sont désormais capables d'intervenir à la fois sur les énergies renouvelables et les énergies conventionnelles. Cela serait, selon le repreneur de la PME (4), apprécié par les salariés dans la mesure où ça leur permet de vivre de nouvelles expériences et de casser la routine : « *C'est intéressant pour eux, parce que ça élargit le domaine d'activité, c'est moins rébarbatif. Je pense que pour eux **c'est intéressant parce que ça leur permet de découvrir d'autres horizons**. Mon plombier, il m'a dit oui, comme ça, ça va m'ouvrir d'autres horizons, donc c'est quand même intéressant* ».

Nous proposons une synthèse des principales pratiques sociales initiées par les repreneurs dans le tableau n°27.

Tableau n°27 : Les pratiques sociales initiées par les repreneurs de l'étude qualitative

	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8	PME9
sécurité au travail	audit de sécurité				audit de sécurité	audit de sécurité		audit de sécurité	
	formation du personnel à la sécurité					formation du personnel à la sécurité	formation du personnel à la sécurité		
	EPI		EPI	EPI	EPI				
	+ que demandé par la loi				+ que demandé par la loi	+ que demandé par la loi		+ que demandé par la loi	
implication des salariés	écoute	écoute		événement festif	écoute	écoute	écoute		écoute
	prise de décision	prise de décision		conditions de travail	prise de décision	prise de décision		prise de décision	prise de décision
santé et bien-être au travail	choix matières premières	événement festif	achat de matériel électrique	événement festif	choix matières premières	événement festif			conditions de travail
	conditions de travail			conditions de travail	achat de matériel		flexibilité horaires		
					flexibilité horaires				
distribution des résultats	primes			primes	participation au capital	intéressement	intéressement	intéressement	participation au capital
						primes	primes		intéressement
Développement des compétences Des salariés			formation à de nouveaux modes opératoires	formation à de nouveaux modes opératoires		formation à de nouveaux modes opératoires	formation à de nouveaux modes opératoires		développement de la polyvalence

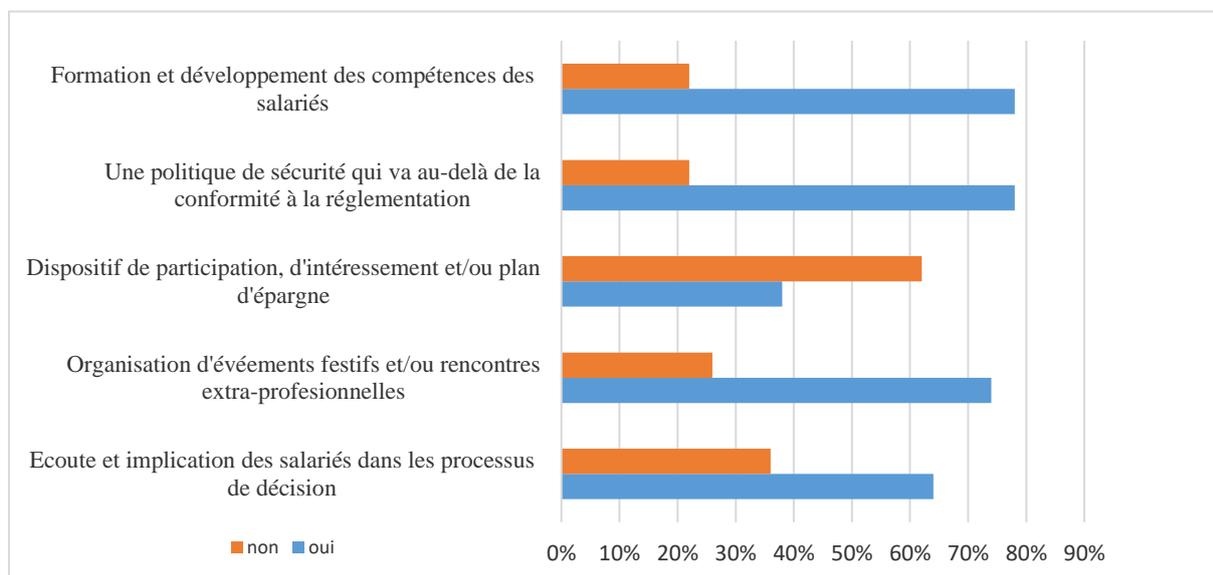
L'ensemble des repreneurs interviewés déclare intégrer les questions sociales au cœur de leur projet de reprise. Leur engagement sur ce volet de la RSE s'est essentiellement traduit par des efforts portant sur l'amélioration de la sécurité, des conditions de travail des salariés et une meilleure implication de ces derniers dans la vie de l'entreprise. La redistribution équitable des résultats de l'entreprise et le développement des compétences des salariés sont également des

préoccupations importantes des repreneurs. Ils sont conscients de l'importance des questions sociales lors d'une opération de reprise et envisagent leur engagement dans ce volet de la RSE comme un moyen d'améliorer le climat social au sein de la PME et de réussir leur intégration.

Ces résultats convergent avec ceux obtenus grâce à notre étude quantitative. Effectivement, comme le montre la figure n°28 les pratiques sociales le plus souvent mises en place par les repreneurs de notre échantillon quantitatif concernent l'amélioration des conditions de travail, santé et sécurité (78 % des répondants) et le développement des compétences des salariés (78 % des répondants). Viennent ensuite la proximité avec les salariés et l'organisation de rencontres extra-professionnelles (74 % des répondants), le dialogue et l'implication des salariés dans les processus de décision (64 % des répondants).

La seule différence notable entre les repreneurs de nos deux échantillons concerne l'importance (en proportion) accordée aux mécanismes d'association des salariés aux résultats de l'entreprise (participation, intéressement, etc.). En effet, ces pratiques n'intéressent que 38 % des repreneurs de notre échantillon quantitatif, alors qu'elles sont mises en place par plus de la moitié des repreneurs de notre étude qualitative.

Figure n°28 : Les pratiques sociales initiées par les repreneurs de l'échantillon quantitatif



1.3.2. Le volet environnemental de la RSE

L'environnement est une préoccupation importante pour les 9 repreneurs interviewés. Leur engagement dans cet aspect de la RSE se décline en quatre points :

- Proposition de produits et/ou services avec un faible impact sur l'environnement

Cette démarche comprend l'ensemble des efforts des PME pour réduire les impacts environnementaux de leurs produits et/ou services. Pour y parvenir, les PME (1, 6, 8 et 9) utilisent pour la fabrication de leurs produits un bois certifié FCS garantissant que les forêts sont gérées d'une façon responsable et durable. Les PME (3 et 5) concentrent leurs efforts sur leurs processus afin de les rendre plus respectueux de l'environnement. Deux mesures ont été décidées en ce sens : l'achat d'un matériel électrique avec pour ambition de réduire leur empreinte écologique et l'arrêt de l'utilisation de produits phytosanitaires nocifs, malgré les réticences de certains clients. « *Je veux qu'on soit 100 % zéro phyto, mais la problématique du 100 % zéro phyto c'est de **changer les mentalités et que les gens acceptent le défaut naturel.** Toute la problématique est à la fois de faire du pédagogique* » (Repreneur de la PME 5). Enfin les PME (2, 4 et 7) proposent l'installation de systèmes de chauffage fonctionnant avec des énergies renouvelables comme les panneaux photovoltaïques, les systèmes solaires thermiques, etc.

- Les économies d'énergie

Parmi les mesures mises en place par les entreprises en faveur de l'environnement, la maîtrise de l'énergie est souvent citée par les répondants. Le bâtiment de la PME (7) est très proche des normes HQE© (Haute Qualité Environnementale), utilisant comme système de chauffage des pompes à chaleur « eau/eau » qui est la technologie la plus performante en termes de rendement. Ce bâtiment est également équipé de panneaux solaires photovoltaïques pour couvrir la consommation d'électricité de l'entreprise. Le repreneur de la PME (1) a investi, quant à lui, dans un compensateur d'énergie⁵⁴. Les efforts de maîtrise de l'énergie concernent, dans les PME (3 et 4), l'optimisation des déplacements des salariés. Pour y parvenir le repreneur de la PME (3) a déterminé des zones géographiques et chaque chef de secteur agit sur sa zone, ce qui permet d'économiser chaque année des centaines de kilomètres inutiles : « *J'ai fait des*

⁵⁴ Les équipements de compensation de l'énergie réactive sont destinés à compenser la circulation de puissance réactive sur les réseaux électriques. Ils permettent de réaliser des économies d'énergie. Source :

<https://www.schneider-electric.fr/documents/pageFlip/gb/pdf/page/GBAP282.pdf>. Consulté le 22/02/2018.

quartiers, des zones d'action par chefs d'équipes, j'ai cinq chefs d'équipes, chacun a sa zone, quand il est dans sa zone s'il a fini, il n'a pas besoin de traverser la ville pour aller voir un de ses autres chantiers, il sait que le chantier d'à côté c'est à lui aussi » (Repreneur de la PME 3). De son côté, le repreneur de la PME (4) a fait le choix de ne travailler qu'avec des clients locaux afin de réduire les distances parcourues par les salariés pour se rendre sur les chantiers : « *Aujourd'hui, mes gros chantiers se situent tous dans un rayon de 25 km au maximum* » (Repreneur de la PME 4). Enfin, dans toutes les autres entreprises, les mesures prises pour réduire la consommation d'énergie concernent essentiellement une meilleure isolation des bâtiments, l'utilisation d'un éclairage LED et la sensibilisation des salariés.

- La gestion et la valorisation des déchets

Les actions initiées dans ce domaine sont : **1) la réduction des déchets** par l'optimisation des processus de production dans les PME (6, 8, 9). Pour y parvenir la PME (9) a, par exemple, mis en place un système de gestion informatisée de ses préparations d'encres pour éviter le gaspillage. **2) la valorisation des déchets** est un véritable enjeu pour les PME (1, 3, 6, 7, 8, 9). La PME (3) achemine ses déchets verts, comme l'herbe, vers des agriculteurs locaux, avec lesquels elle collabore de façon régulière. La PME (8) utilise ses déchets en bois pour le chauffage, ce qui lui permet de faire des économies sur sa facture d'électricité. **3) Enfin, le tri des déchets** est une pratique courante dans les différentes PME.

- La certification

Pour élargir leur offre de produits, les PME (4 et 7) sont certifiées Qualipac et Qualisol, ce qui les autorise à installer les panneaux solaires, les pompes à chaleur aérothermiques et géothermiques. Les PME (3 et 6) sont certifiées ISO 14000 et la PME (3) ISO 14001. « *Je suis la seule entreprise du paysage sur Loire Sud à être ISO, j'en suis assez fier, parce que c'est une implication de mes collaborateurs et de moi-même, et quelque part on est un peu avant-gardistes* » (Repreneur de la PME 3). La PME (1) est pour sa part labellisée « logistique durable », un label qui implique la mise en place de pratiques logistiques respectueuses de l'environnement. Enfin, la PME (9) est certifiée Imprim'vert. Pour obtenir ce label, elle s'est engagée à respecter un cahier des charges comprenant les critères suivants : supprimer l'utilisation des produits toxiques pour l'environnement ; sécuriser le stockage des produits dangereux ; éliminer les déchets dangereux, le papier collecté, les cartouches vides, les palettes et cartons dans des filières agréées ; sensibiliser les clients et les salariés au cahier des charges Imprim'vert.

Une synthèse des principales pratiques environnementales mises en place par les neuf repreneurs est présentée dans le tableau n°28, ci-après.

Tableau n°28 : Les pratiques environnementales initiées par les repreneurs de l'étude qualitative

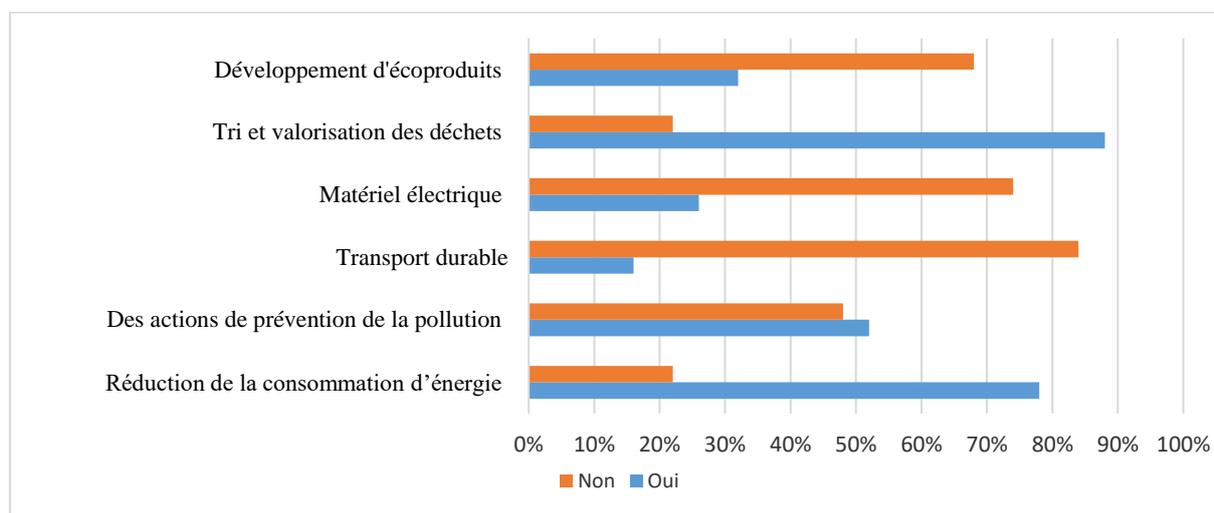
PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8	PME9
choix de bois certifié FCS					choix de bois certifié FCS		choix de bois certifié FCS	choix de bois certifié FCS
		achat matériel électrique		achat matériel électrique				
	proposition de produits respectueux de l'environnement		proposition de produits respectueux de l'environnement	suppression des produits jugés nocifs pour l'environnement		proposition de produits respectueux de l'environnement		suppression des produits jugés nocifs pour l'environnement
utilisation d'un compensateur d'énergie		Organisation de l'activité par secteur afin de limiter les déplacements	ne travaille qu'avec des clients locaux			bâtiment HQE	isolation du bâtiment	isolation du bâtiment
sensibilisation des salariés		ne travaille qu'avec des clients locaux						
					optimisation des processus de production		optimisation des processus de production	optimisation des processus de production
valorisation des déchets		valorisation des déchets			valorisation des déchets	valorisation des déchets	valorisation des déchets	valorisation des déchets
tri des déchets		tri des déchets	tri des déchets	tri des déchets	tri des déchets	tri des déchets	tri des déchets	tri des déchets
	logistique durable	ISO14001	RGE		ISO14001	RGE		Imprim'vert

L'ensemble des repreneurs se préoccupe des questions environnementales et fait des efforts sur la réduction des impacts environnementaux de leurs activités. Leurs actions portent majoritairement sur la réduction et le recyclage des déchets, la maîtrise de l'énergie et l'offre de produits et/ou services avec un faible impact sur l'environnement.

Nous remarquons que les résultats de l'étude quantitative (cf. figure n°29) confortent les conclusions de l'étude qualitative. En effet, tout comme dans notre étude qualitative, les pratiques le plus souvent mises en place concernent la gestion des déchets (88 % des repreneurs déclarent gérer les déchets liés à l'activité de l'entreprise), la maîtrise de l'énergie (78 % des répondants) et des actions de prévention de la pollution (52 % des répondants). Les autres

actions initiées par les repreneurs concernent l'écoconception de produits (32 % des répondants), l'achat d'un matériel électrique (26 % des répondants) et la mise en place d'options de transport durable (17 % des répondants).

Figure n°29 : Les pratiques environnementales initiées par les repreneurs de l'échantillon quantitatif.



1.3.3. Le volet sociétal

Tous les repreneurs rencontrés considèrent, à des degrés différents, qu'en tant que chef d'entreprise, ils ont une responsabilité et un rôle sociétal à jouer. Les différentes actions initiées dans ce domaine sont regroupées en cinq principales catégories.

- Un engagement auprès du monde du handicap

Le repreneur de la PME (3) travaille en étroite collaboration avec un ESAT (Établissement pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap). Il accueille, forme et emploie des personnes souffrant d'un handicap. « *Je reçois des travailleurs handicapés de l'ESAT qui viennent travailler chez moi, j'ai deux travailleurs handicapés dans l'entreprise, donc sur dix-sept c'est déjà pas mal* » (Repreneur de la PME 3). Le repreneur de la PME (2) soutient des associations qui s'occupent d'enfants handicapés et organisent des manifestations sportives pour ces personnes.

- Le travail avec la mission locale

L'accompagnement de personnes en marge de la société est une cause à laquelle le repreneur de la PME (3) adhère totalement. Animé par la conviction profonde que tout le monde mérite d'avoir la chance de travailler, d'exister et de s'épanouir, l'acquéreur de la PME (3) est adhérent

de la Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE). « *Tous les gens qui sont, on va dire handicapés socialement, ceux qui n'ont pas bossé pendant dix ans, ils n'ont pas de formation, ils sont entre guillemets rejetés par le business actuel, ça c'est des gens que moi je prends plaisir à accueillir, soit pour faire des validations de projets, ou pour faire des stages* » (Repreneur de la PME 3). Le repreneur de la PME (5) consacre un peu de temps à l'accompagnement de jeunes de la mission locale dans leurs démarches de recherche d'emploi.

- Le renforcement des liens entreprise/système éducatif

Pour les repreneurs des PME (2, 3, 5, 6 et 9), l'accueil de stagiaires et l'intervention auprès de lycées professionnels dans le but de témoigner de leurs expériences et de sensibiliser les jeunes au métier d'entrepreneur, représente un bon moyen de maintenir et de développer le tissu industriel local. « *Je vais dans des écoles pour parler du métier et essayer de booster les jeunes* » (Repreneur de la PME 6).

- Le soutien d'associations « d'intérêt général »

La petite taille de son entreprise n'empêche pas le repreneur de la PME (5) d'avoir une vision « globale » de la RSE, puisque ce dernier vient en aide, financièrement, à une association agissant pour l'accès à l'enseignement de populations vulnérables à Madagascar. Ce même repreneur soutient financièrement une association qui s'occupe des personnes atteintes de la maladie de « chorée de Huntington ». En revanche, à l'exception du repreneur de la PME (5), aucun des huit autres repreneurs de notre échantillon ne déclare entreprendre d'actions relevant du mécénat d'entreprise.

- Sensibilisation des clients à la RSE

La sensibilisation des clients aux enjeux de la RSE est également une pratique courante dans les PME (3, 4, 5 et 7). L'analyse des ressorts de cette démarche montre qu'elle répond à deux principaux objectifs : 1) Inciter les clients à intégrer la performance environnementale dans leur choix ; « *Moi je discute assez souvent avec des gens de la ville de Saint-Etienne et ça fait quatre ans que je leur dis mais pourquoi vous ne mettez pas de clauses sociales dans vos marchés d'appels d'offre* » (Repreneur de la PME3). 2) Valoriser les produits à faible impact environnemental et développer leur vente ; « *J'essaye d'avoir une démarche la plus environnementale possible, après les clients choisissent l'énergie qu'ils veulent. **Moi j'ai un devoir de conseil, de sensibilisation, j'essaye de promouvoir un certain nombre de solutions*** »

plutôt que d'autres **pour justement les impliquer un peu dans ces solutions** ». (Repreneur de la PME 7).

Les principales pratiques sociétales initiées par les neuf repreneurs étudiés sont présentées dans le tableau n°29, ci-après.

Tableau n°29 : Les pratiques sociétales initiées par les repreneurs de l'étude qualitative

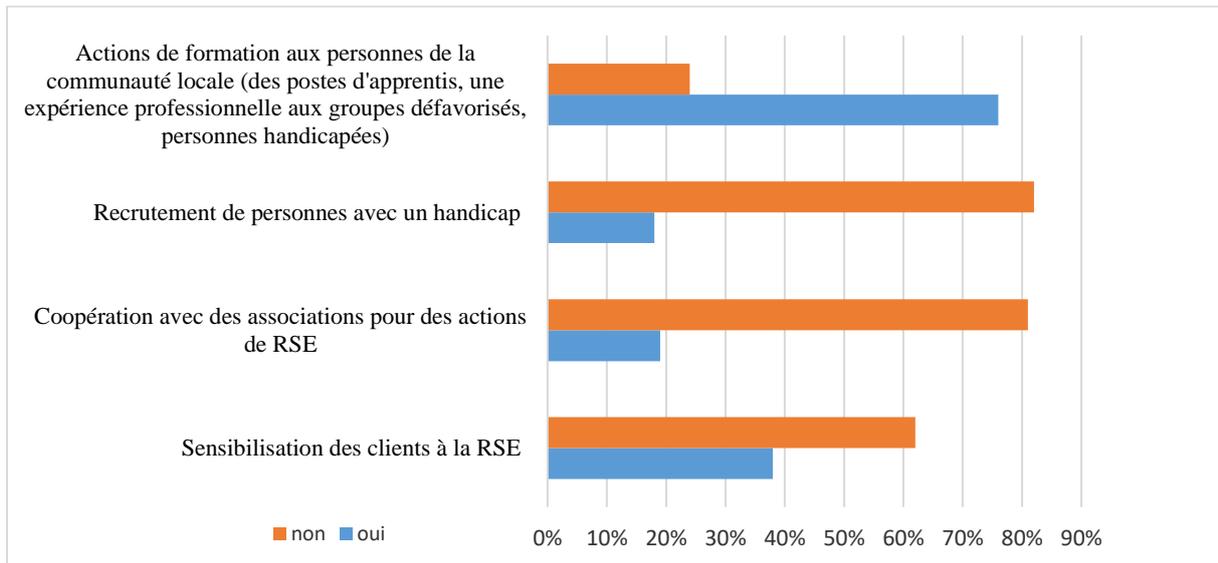
	PME1	PME2	PME3	PME4	PME5	PME6	PME7	PME8	PME9
engagement auprès du monde du handicap		Manifestations sportives pour des personnes handicapées	accueil et forme des personnes handicapées.						
engagement associatif			accueil et aide des personnes en réinsertion professionnelle		finance deux associations caritatives Accompagne des personnes en réinsertion professionnelle				
Lien entreprise - éducation	accueil de stagiaires	intervention auprès de lycées professionnels	intervention auprès de lycées professionnels	accueil de stagiaires	intervention auprès de lycées professionnels	accueil de stagiaires	accueil de stagiaires	accueil de stagiaires	accueil de stagiaires
		finance deux écoles	accueil de stagiaires		accueil de stagiaires				
sensibilisation des clients à la RSE			sensibilise ses clients à la RSE	sensibilise ses clients à la RSE	sensibilise ses clients à la RSE		sensibilise ses clients à la RSE		

Nous constatons que l'engagement sociétal de la plupart des repreneurs interrogés se limite essentiellement à une offre de postes d'apprentis. Ils ne sont, en effet, que quatre à entreprendre des actions de sensibilisation des clients à la RSE (Repreneurs des PME 3, 4, 5 et 7) et deux à s'engager auprès du monde du handicap (Repreneurs des PME 2, et 3). Enfin, le repreneur de la PME (5) est le seul à soutenir financièrement une association d'intérêt général.

Les résultats de nos études qualitative et quantitative convergent pour montrer que le volet sociétal de la RSE est celui pour lequel les repreneurs s'engagent le moins. En effet, comme indiqué sur la figure n°30, parmi les pratiques sociétales initiées par les repreneurs de notre échantillon quantitatif, une seule mesure concerne plus de la moitié des répondants : les actions de formation aux personnes de la communauté locale (postes d'apprentis, expérience professionnelle aux groupes défavorisés) (70 % des répondants). La sensibilisation des clients

à la RSE intéresse 38 % des répondants. Enfin, deux mesures sont mises en place par moins d'un répondant sur cinq : 1) la coopération avec des associations pour des actions de RSE (19 % des répondants) ; 2) et le recrutement de personnes avec un handicap (18 % des répondants).

Figure n°30 : Les pratiques sociétales initiées par les repreneurs de l'échantillon quantitatif



Les résultats de nos études qualitative et quantitative montrent que le volet social de la RSE, est celui pour lequel on observe le plus de PME engagées. En tête des pratiques sociales initiées par les PME de nos échantillons qualitatif et quantitatif nous retrouvons celles favorisant l'implication des salariés dans les processus de décision ; les actions visant à améliorer le bien-être des salariés et leur sécurité au travail ; enfin, les mesures prônant une meilleure redistribution des résultats de l'entreprise. L'environnement est également une préoccupation importante pour les repreneurs étudiés. Leur engagement dans ce volet de la RSE se décline essentiellement en trois points : (1) les actions de prévention de la pollution ; (2) une meilleure gestion et valorisation des déchets ; (3) la réduction de la consommation d'énergie. Le volet sociétal est celui pour lequel les PME de notre échantillon se mobilisent le moins. En effet, comme nous l'avons montré, une seule mesure intéresse plus de la moitié des repreneurs de nos échantillons qualitatif et quantitatif : les actions de formation aux personnes de la communauté locale (postes d'apprentis, expérience professionnelle aux groupes défavorisés). Les autres pratiques initiées par les repreneurs sont : 1) la sensibilisation des clients à la RSE ; 2) l'engagement auprès du monde du handicap ; 3) la coopération avec des associations pour des actions de RSE ; 4) enfin, le financement d'associations d'intérêt général.

Synthèse de la section 1

Deux objectifs ont été assignés à cette section. (1) Le premier consiste en une présentation du contexte dans lequel s'inscrit notre recherche. Dans cette perspective, les accompagnateurs ont, d'une part, été étudiés en tant qu'acteurs actifs de l'environnement des PME et d'autre part, en tant qu'observateurs des dynamiques d'intégration de la RSE par les repreneurs. Pour cela, leurs multiples expériences en matière d'accompagnement de repreneurs représentent une importante source d'informations, notamment, en l'absence de statistiques et d'études sur le sujet.

Il ressort de ces échanges que, de manière générale, les accompagnateurs perçoivent l'aspect environnemental de la RSE plutôt comme une contrainte, que comme un levier de développement pour une PME. En revanche, l'aspect social de la RSE est appréhendé comme un facteur clé de la réussite d'une opération de reprise, notamment en contexte PME. Cela transparait dans leurs programmes d'accompagnement, puisque l'environnement reste un sujet très peu abordé par les accompagnateurs, alors que l'aspect social de la RSE occupe une place importante auprès de l'ensemble des accompagnateurs rencontrés.

Concernant la question des dynamiques d'intégration de la RSE par les repreneurs, pour deux tiers des accompagnateurs, le principal moteur de l'engagement environnemental des repreneurs est le respect de la réglementation ; pour l'autre tiers, c'est l'éventualité d'un accès à de nouvelles opportunités économiques qui anime les repreneurs. S'agissant de l'aspect social de la RSE, les motivations des repreneurs sont d'une toute autre nature puisque, selon les accompagnateurs, c'est l'envie des repreneurs d'asseoir des relations de qualité avec les salariés qui les conduit à accorder une place centrale à l'aspect social dans leurs projets de reprise.

(2) Le deuxième objectif de cette section était de décrire le comportement des repreneurs en matière de RSE. Pour ce faire, nous nous sommes, dans un premier temps, intéressés aux déterminants de leur engagement dans cette démarche. Nous montrons que les motivations des repreneurs pour la RSE oscillent entre recherche de bénéfices économiques, convictions personnelles et respect de la réglementation. Ensuite, ce travail de description a porté sur le type de pratiques RSE que les repreneurs mettent en place. À cet égard, les résultats de nos études qualitative et quantitative montrent que les repreneurs privilégient les volets social et environnemental par rapport au volet sociétal.

Nous proposons dans la section suivante d'explorer les impacts de ces pratiques RSE initiées par les repreneurs sur leur entrée en fonction et plus particulièrement, sur leur légitimité auprès des salariés.

Section 2. Le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur

Cette deuxième section est consacrée aux résultats de notre étude portant sur le potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur vis-à-vis des salariés (2.1), puis le lien perçu entre la RSE et la légitimité par les salariés (2.2). Pour terminer, nous exposons les facteurs contextuels et managériaux susceptibles d'influencer le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur (2.3).

2.1. Lien perçu par les repreneurs entre la RSE et la légitimité

Les repreneurs identifient plusieurs associations entre les pratiques s'inscrivant dans les trois volets de la RSE et leur légitimité vis-à-vis des salariés.

Avant de présenter les résultats obtenus, il nous paraît important de rappeler que nous avons opérationnalisé le concept de la légitimité par les quatre effets que sa reconnaissance induit auprès des salariés : (1) l'adhésion volontaire au projet du dirigeant ; (2) l'acceptation du dirigeant par les salariés ; (3) la reconnaissance du dirigeant dans sa position de leader ; (4) le respect du dirigeant.

2.1.1. Le lien perçu par les repreneurs entre les pratiques sociales et la légitimité

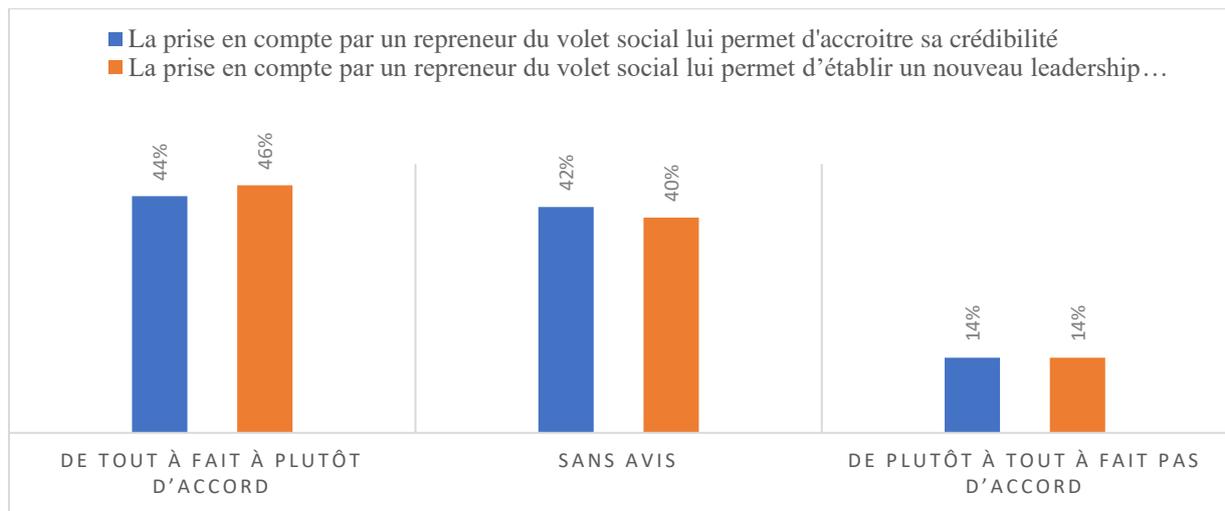
Les principales motivations mises en avant par les repreneurs pour décrire leur engagement dans le volet social de la RSE sont la recherche de relations de qualité avec les salariés, la création d'un environnement de travail stimulant la motivation et l'adhésion des salariés (9 cas) : « *Je pense qu'on obtient beaucoup plus des personnes quand on **les fait adhérer** à un projet, à une envie ou à une **motivation** pour les emmener plus loin, et chacun contribue à cette pierre de l'édifice. Donc, ça a d'abord été fait par la relation humaine* » (Repreneur PME 7).

Les repreneurs associent donc naturellement les pratiques sociales de la RSE aux effets de leur légitimité vis-à-vis des salariés : adhésion des salariés au projet du dirigeant (PME 1, 2, 4, 5, 7, 8, 9) ; acceptation du repreneur et de ses décisions par les salariés (PME 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9) ; reconnaissance du repreneur dans sa position de leader (PME 2) ; respect du repreneur par ses salariés (PME 4, 5). Les propos des repreneurs des PME (1, 3) appuient ce constat : « *Mes collaborateurs se disent, « on a un dirigeant qui certes a ses défauts, mais il nous **parle** de confiance, il essaye d'être le plus **honnête** possible et qui **nous a pris en compte**, qui fait preuve de **bienveillance**, que ce soit pour ses collaborateurs, que ce soit pour ses clients* ». *Oui la légitimité, elle s'acquiert comme ça pour moi* » (Repreneur PME 3). « *La légitimité elle passe aussi, mais sans s'immiscer dans la vie personnelle des salariés, par l'attention [...]. Donc moi*

*je suis attentive à bien connaître les gens, là j'avais entendu dire qu'un des salariés avait des problèmes avec sa maman qui est âgée, il ne me l'a pas dit, mais le lendemain je lui ai dit si vous voulez venir un peu plus tard le matin pour vous en occuper, ça ne me pose aucun problème, j'essaie aussi **d'être attentive** » (Repreneur PME 1).*

Le volet social de la RSE est également identifié par les repreneurs de l'échantillon quantitatif comme une source de légitimité vis-à-vis des salariés (figure n°31).

Figure n°31 : L'impact du volet social sur la légitimité du repreneur



46 % des répondants considèrent leur engagement dans le volet social de la RSE comme un moyen d'asseoir leur leadership et d'accroître leur légitimité auprès des salariés. Ils sont également 44 % à le concevoir comme facteur de crédibilité.

Observation R1 : Le volet social de la RSE représente un important levier de légitimité pour les repreneurs

Dans ce sens, plusieurs objectifs s'inscrivant dans le volet social de la RSE sont identifiés par les repreneurs comme étant susceptibles d'augmenter les effets de légitimité :

- Envie des salariés d'adhérer au projet du repreneur

Pour les repreneurs des PME (1, 4, 5, 7, 8) l'envie des salariés d'adhérer au projet du repreneur passe par la transparence et une meilleure implication des salariés dans les processus de prise de décision.

*« Pour **faire adhérer**, au départ je pense qu'il faut leur **expliquer** comment on voit les choses, quelle stratégie on a en tête, et puis laisser aussi les gens **s'exprimer** par rapport à ça, et les*

tenir au courant par rapport à ce qu'on s'était fixé, comment les choses évoluent » (Repreneur PME 8).

Cela s'obtient, selon les repreneurs des PME (2, 4, 7, 9) par l'équité que le repreneur applique dans la redistribution des résultats de l'entreprise : « *l'intéressement pour qu'ils puissent récolter les fruits du développement de l'entreprise* » (Repreneur PME 9). Une politique de rémunération équitable est également identifiée par quatre repreneurs de l'échantillon (PME 1, 6, 7, 9) comme un bon moyen de donner envie aux salariés de rester dans l'entreprise : « *parce que c'est un moyen de **conserv**er mes meilleurs salariés, j'ai mis en place un plan d'épargne et un contrat d'intéressement* » (Repreneur PME 7).

Le respect et la bienveillance envers les salariés sont l'autre levier identifié par les repreneurs des PME (4, 7, 8) pour gagner l'adhésion des salariés.

« *C'est dans une seule et même personne, il y a l'homme, la femme et le côté professionnel. Alors, on peut ne pas être d'accord avec le professionnel, mais on doit respecter l'homme, la femme [...], et si on veut **la faire adhérer** à un projet, déjà commencer par **la respecter*** » (Repreneur de la PME 7).

« *Avant d'être des professionnels on est des hommes ! les hommes ont une vie et cette vie leur ramène des joies et quelquefois des problèmes [...], j'essaye de donner aux salariés la possibilité de s'exprimer et de pouvoir les aider dans la mesure des possibilités de l'entreprise. Cela donne aux salariés l'envie de **s'impliquer davantage**, car ils savent qu'ils peuvent **compter sur moi pour plein de choses*** » (Repreneur de la PME 8).

Enfin, le repreneur de la PME (9) distingue la formation et le développement des compétences des salariés : « *il y a le **développement de la polyvalence**, il y a le développement d'un **savoir-faire** connexe à leur métier, qui leur permettent de **s'impliquer** et de **participer davantage** à la dynamique de l'entreprise* ».

<p>Observation R2 : Des pratiques RSE, telles que l'écoute et l'implication des salariés dans les processus de prise de décision (5 cas), la reconnaissance des efforts des salariés (4 cas), la bienveillance envers les salariés (3 cas) et le développement de leurs compétences (1 cas) augmentent leur envie d'adhérer au projet du repreneur.</p>
--

- Reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant

Le repreneur de la PME (2) est le seul à faire un lien entre des pratiques s'inscrivant dans le pilier social de la RSE et sa reconnaissance dans sa position de dirigeant par les salariés. Dans

ce sens, il évoque l'organisation d'événements festifs et la proximité avec les salariés : « *la reconnaissance par les salariés se gagne avec le temps, par les actions, mais aussi par votre façon de faire les choses [...]. Chaque fin d'année on fait un repas, j'invite les conjoints. Je leur fais un cadeau, on mange ensemble, on discute, on rigole. C'est des choses qui ont amplifié ça* ». Pour tous les autres repreneurs, cette reconnaissance se fait essentiellement au regard des connaissances techniques du repreneur, de ses compétences managériales et de sa capacité à développer la PME.

Observation R3 : La proximité qu'entretient le repreneur avec ses salariés par l'organisation de rencontres en dehors du cadre de travail (repas, activités conviviales, etc.) amplifie sa reconnaissance dans sa position de dirigeant (1 cas). Pour tous les autres repreneurs cette reconnaissance se fait essentiellement au regard des compétences du dirigeant et de sa capacité à développer la PME (8 cas).

- Acceptation et respect du repreneur par les salariés

En ce qui concerne l'acceptation et le respect du repreneur par les salariés, sur les neuf repreneurs, cinq (PME, 1, 2, 5, 6, 8) ont parlé de la prise en compte des attentes des salariés : « *le courant est bien passé, parce que ma porte est toujours ouverte et quand ils ont besoin de me dire quelque chose, ils peuvent venir me voir [...], et s'ils avaient une attente, j'allais dans ce sens-là* ».

Une autre pratique a été évoquée par les repreneurs des PME (1, 3, 4, 6, 8, 9), c'est la bienveillance à l'égard des salariés. Dans ce cadre, des gestes simples comme « *passer par l'atelier pour dire bonjour aux salariés, aller voir comment ça se passe, si tout va bien, etc.* » (Repreneur PME 1) ; le nettoyage et décoration du lieu de travail des salariés (Repreneurs PME 1, 6, 9) ; ou l'aménagement d'un réfectoire (PME 1, 4, 6, 8, 9) et d'une salle de sieste « *parce que j'ai une population vieillissante* » (Repreneur PME 6) sont mis en avant par ces repreneurs, comme des facteurs ayant favorisé leur acceptation par les salariés. De surcroît, cette attention portée au bien-être des salariés se traduit par l'envie de ces derniers de collaborer avec le repreneur et de rester dans l'entreprise : « *On est en train d'aménager des nouveaux bureaux, ça c'est au niveau social, je suis en train de refaire un réfectoire, et quand les salariés se sentent bien dans l'entreprise, derrière il n'y a pas de turnover* » (Repreneur PME 6).

Enfin, l'acceptation du repreneur est facilitée par l'équité dont il fait preuve dans sa pratique du pouvoir de direction. Elle passe par la transparence et une meilleure implication des salariés dans la vie de l'entreprise (Repreneurs PME 1, 5, 6, 7 et 8) :

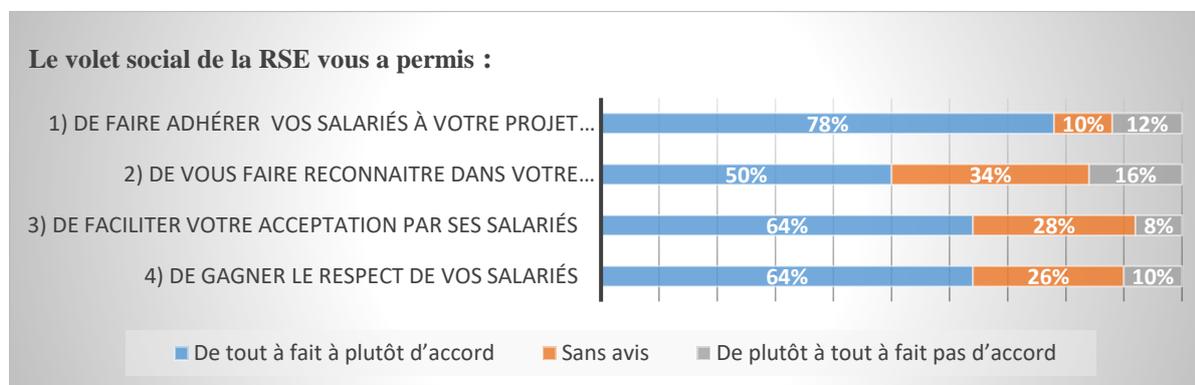
« Les gens accordent **davantage leur respect** quand on cherche à **améliorer leurs conditions de travail**, plutôt, que quand on cherche à tout tirer d'eux et rien donner en échange » (Repreneur de la PME 5).

« Les moyens c'est aussi **l'écoute**, c'est poser des questions, qu'est-ce qui s'est passé, pourquoi on a eu ce phénomène. Il faut **solliciter les personnes** parce qu'elles ont forcément des **idées** pour améliorer ce qui s'est passé, donc susciter **l'échange** » (Repreneur de la PME 7).

Observation R4 : L'implication des salariés dans les décisions de l'entreprise (5 cas) ; l'écoute et la prise en compte de leurs attentes (5 cas) ; et la bienveillance à leur l'égard (6 cas) facilitent l'acceptation du repreneur et augmentent le respect que lui témoignent ses salariés

Le rôle de levier du volet social de la RSE dans la légitimation du repreneur est également mis en évidence par les résultats de notre étude quantitative. En effet, 64 % des repreneurs de notre échantillon considèrent que l'engagement dans le volet social de la RSE accroît la légitimité auprès des salariés. La proportion de ceux qui ne sont pas de cet avis est, quant à elle, égale à 11,5 % (figure n°32).

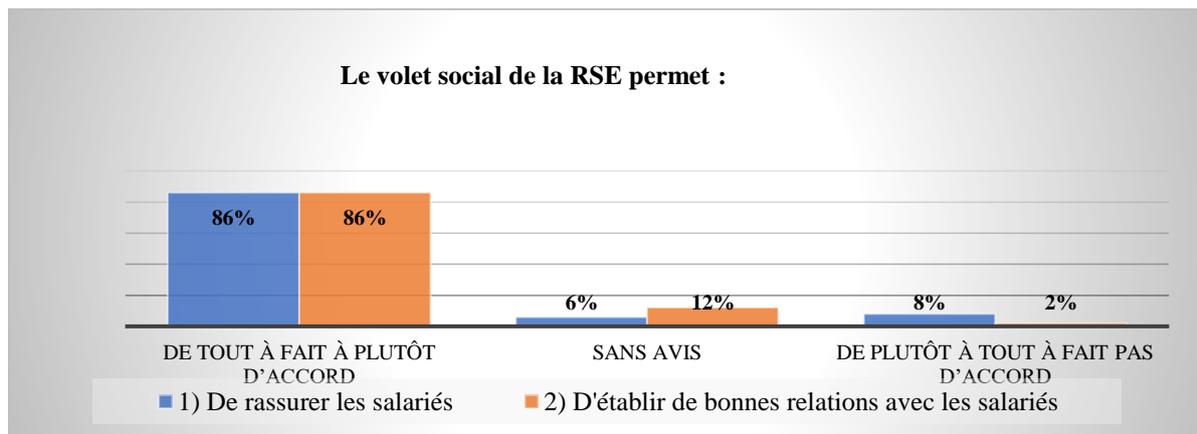
Figure n°32 : L'impact du volet social sur les effets de la légitimité d'un repreneur



En tête des effets de la légitimité sur lesquels le volet social de la RSE semble positivement agir, nous retrouvons l'adhésion des salariés au projet du repreneur pour 78 % des répondants. Le respect du repreneur et son acceptation par les salariés arrivent en deuxième position avec un taux de 64 %. Enfin, 50 % des repreneurs pensent que le volet social de la RSE a favorisé leur reconnaissance dans leur position de leader. Nos résultats font ainsi apparaître que les repreneurs ont globalement tendance à considérer leur engagement social comme un facteur renforçant leur légitimité auprès des salariés.

Quatre implications managériales du volet social de la RSE peuvent expliquer son effet positif sur la légitimité du repreneur. La première tient au fait qu'à travers son pilier social, la RSE oriente les pratiques de gestion des ressources humaines vers plus de justice et d'équité. Cela est de nature à rassurer les salariés et améliorer la qualité de la relation qu'ils entretiennent avec leur dirigeant, tel qu'il a été mis en évidence par 86 % des repreneurs de notre échantillon quantitatif (figure n°33).

Figure n° 33 : Les effets des pratiques sociales sur la relation repreneur-salariés

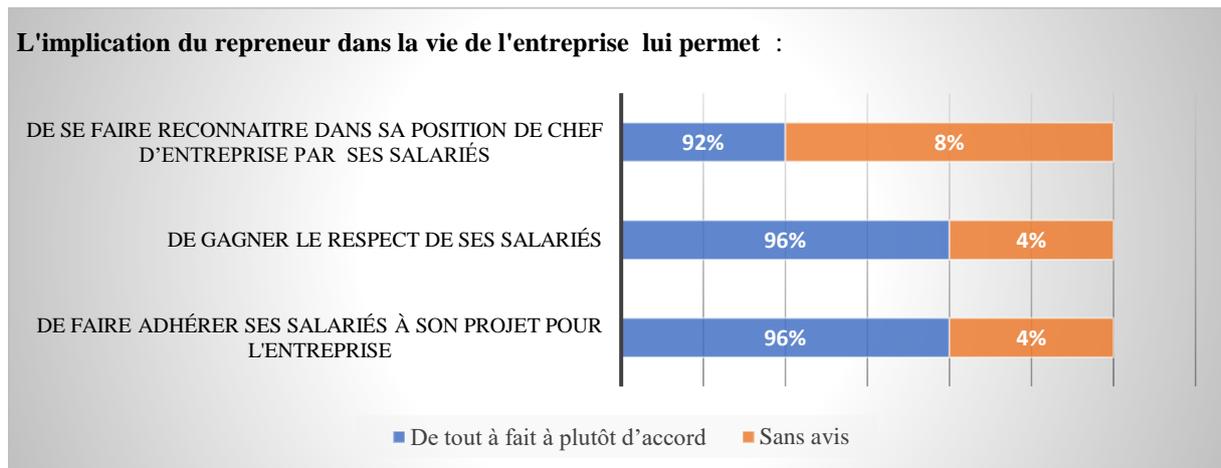


La deuxième implication du volet social susceptible de renforcer la légitimité du repreneur auprès de ses salariés, est l'équité qu'il induit dans la pratique du pouvoir. En effet, comme nous l'avons souligné précédemment (figure n°28), 64 % des repreneurs de notre échantillon déclarent que leur engagement social s'est traduit, en autres, par une meilleure association des salariés au processus de prise de décision.

La troisième implication du volet social de la RSE pouvant expliquer son rôle de levier dans la légitimation du repreneur est l'équité qu'il implique dans la redistribution des résultats de l'entreprise, notamment via des mécanismes comme les primes, l'association des salariés au capital de l'entreprise et l'intéressement dans 38 % des PME de notre échantillon (figure n°28).

Enfin, l'engagement social se traduit par l'exemplarité et la forte implication du repreneur dans la vie de l'entreprise. À ce titre, il est positivement associé par les repreneurs à trois effets de la légitimité (figure n°34).

Figure n°34 : L'effet de l'implication du repreneur sur sa légitimité vis-à-vis des salariés



Nous pouvons lire dans ce graphique que l'implication du repreneur dans la vie de l'entreprise est identifiée par 96% des repreneurs comme un facteur favorisant l'adhésion des salariés et le respect du repreneur. Elle est également source de reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant pour 92 % des répondants.

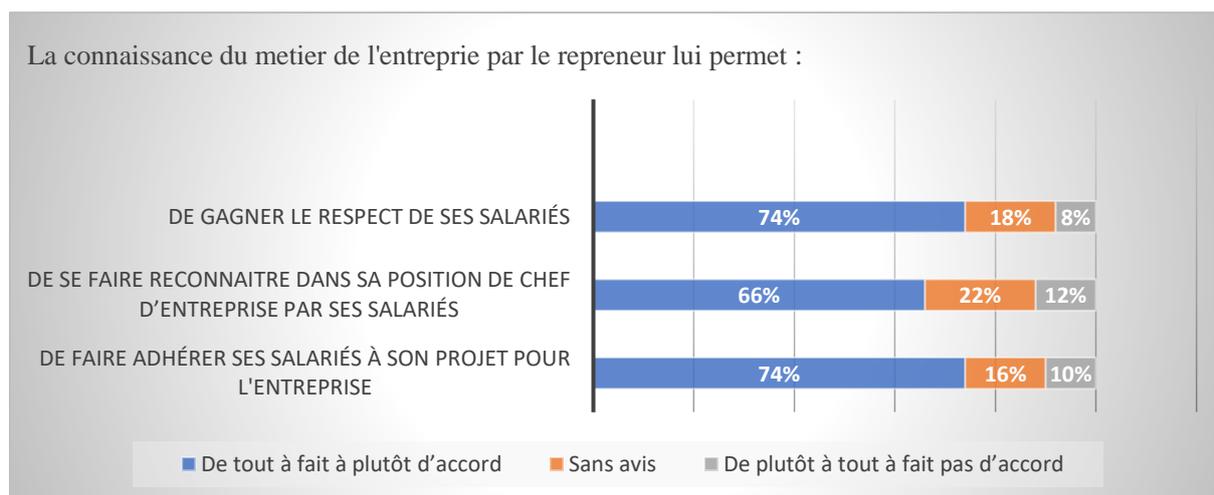
Observation R5 : En définitive, notre étude montre que le volet social de la RSE participe à la légitimation du repreneur en orientant ses pratiques de management vers plus d'équité et de justice : 1) association des salariés aux résultats de l'entreprise ; 2) équité dans l'exercice du pouvoir de direction ; 3) bienveillance envers les salariés et amélioration de leur bien-être ; 4) enfin, proximité avec les salariés et meilleure implication dans la vie de l'entreprise.

Le rôle du volet social dans la légitimation du repreneur est d'autant plus crucial que celui-ci prend les commandes d'une entreprise dont il ne maîtrise pas le métier. Ce point est développé dans les paragraphes suivants.

2.1.2. L'engagement social du repreneur comme moyen de dépasser le handicap de légitimité technique

La connaissance du métier de l'entreprise facilite l'entrée en fonction du repreneur en favorisant sa légitimité vis-à-vis des salariés (figure n°35).

Figure n°35 : L'impact de la connaissance du métier de l'entreprise sur la légitimité du repreneur



74 % des repreneurs identifient la maîtrise du métier de l'entreprise comme un moyen de gagner l'adhésion et le respect des salariés. Ils sont également 66 % à l'envisager comme un facteur favorisant la reconnaissance du repreneur dans sa position de chef d'entreprise.

Ce constat est appuyé par les propos du repreneur de la PME (8), selon lesquels, la non maîtrise du métier de l'entreprise place le repreneur dans une situation de déficit de légitimité vis-à-vis des salariés : « *la légitimité quand on arrive elle est nulle sauf si on est déjà dans l'entreprise ou on est un ancien du métier. Moi ma légitimité était nulle parce que je n'étais pas du métier* ». Les repreneurs interviewés ont repris des entreprises opérant dans des secteurs hors de leurs champs de compétence.

« *J'étais dans une entreprise qui n'avait rien à voir avec le domaine du paysage, puisque je travaillais dans l'industrie de la chimie* » (Repreneur de la PME 3).

« *Issu de B to B dans l'industrie pour faire du B to C dans le bâtiment. Cela représente un grand écart culturel, fonctionnel et d'approche commerciale* » (Repreneur de la PME 7).

À l'exception du repreneur de la PME (5), aucun autre repreneur de l'échantillon qualitatif ne s'est formé au métier de l'entreprise. Il en va de même pour les repreneurs de l'échantillon quantitatif, puisque 70 % d'entre eux déclarent ne pas maîtriser le métier de l'entreprise. Ils ne sont également que 29 % à avoir suivi une formation en lien avec le métier de l'entreprise.

Observation R6 : La faible maîtrise du métier de l'entreprise réduit la légitimité a priori du repreneur vis-à-vis des salariés. Pour autant, tous les repreneurs de l'échantillon qualitatif et 70 % de ceux de l'échantillon quantitatif ont repris des entreprises dans un domaine qu'ils ne connaissaient pas. Malgré cela, ils ne sont que très peu à se former au métier de l'entreprise : 10 % des repreneurs de l'échantillon qualitatif et 29 % de ceux de l'échantillon quantitatif. La légitimité du repreneur passe donc par ses compétences relationnelles et managériales.

L'écart entre les secteurs desquels sont issus les neuf repreneurs interviewés et ceux de leurs entreprises est mis en exergue dans le tableau n°30.

Tableau n°30 : Écart entre les compétences des repreneurs et les métiers des entreprises acquises

N° PME	Expérience(s) professionnelle (s) du repreneur	Activité de la PME reprise	Formation du au métier de la PME
1	Plus de 25 ans d'expérience en management de projet et d'équipes dans le secteur des services, mais aucune expérience dans les secteurs de la fabrication ou de l'industrie.	Création et édition de mobilier	Non
2	20 ans d'expérience en direction d'entreprise dans des secteurs aussi variés que la grande distribution, le BTP, les transports, mais aucune expérience dans les secteurs de la fabrication ou de l'industrie.	Fabrication et entretiens de pompes à chaleur et climatiseurs	Non
3	Le repreneur a occupé pendant 20 ans des fonctions de commercial et de marketing au sein d'une entreprise de l'industrie chimique.	Paysagisme	Non
4	20 ans d'expérience en tant qu'ingénieur travaux dans le secteur des BTP.	Electricité, chauffage, plomberie	Non
5	2 années d'expérience en tant que commercial dans une entreprise de bâtiment. Il a également été assistant scolaire pour enfants handicapés pendant trois ans et demi.	Paysagisme	Oui

6	20 ans d'expérience en gestion et direction d'entreprise. Le repreneur déclare avoir une bonne connaissance de la gestion des petites entreprises , puisqu'il a été cadre dirigeant d'une PME pendant plusieurs années. En revanche, il connaît moins le métier de l'entreprise	Emballage industriel en bois	Non
7	20 ans d'expérience dans l'industrie . Le dernier poste occupé par le repreneur, est celui de directeur commercial d'une PME.	Electricité, chauffage, plomberie	Non
8	Le repreneur a une formation d'ingénieur. Il a fait toute sa carrière (24 ans) dans de grandes entreprises du secteur industriel .	Menuiserie	Non
9	18 ans d'expérience en gestion et direction d'entreprise du secteur industriel .	Fabrication d'étiquettes	Non

Ce tableau met en lumière le décalage entre les compétences des repreneurs et les exigences de leur nouveau rôle. À titre d'exemple, le repreneur de la PME (1) est issu du secteur du tertiaire, alors que son entreprise édite et fabrique des meubles. Le repreneur de la PME (8) a fait toute sa carrière dans un groupe spécialisé dans la chimie avant de reprendre une entreprise du secteur du paysagisme. De plus, la majorité est issue de grands groupes et n'a pas forcément connaissance de l'ensemble des spécificités et écueils de la gestion des petites structures.

L'engagement social du repreneur permet d'atténuer les difficultés causées par le déficit de légitimité technique : « *j'ai un ami qui a repris au même temps que moi, il ne s'est pas formé au métier, mais il a très **bien réussi**, parce qu'il a un **côté social**, il est beaucoup dans le **développement durable** [...], il a quand même un manque de légitimité technique, mais à côté de ça il a plein d'autres qualités qui font qu'il **compense*** » (Repreneur de la PME 5). Le repreneur de la PME (7) précise également que, pour les salariés, les qualités humaines du repreneur sont toutes aussi importantes que ses qualités professionnelles : « *je pense que dans une entreprise **l'important c'est le lien social** [...], je pense que **la qualité de la relation** qu'on peut avoir avec quelqu'un est au moins **aussi importante** que sa **qualité de professionnel*** ». La preuve en est que le repreneur de la PME (2), malgré ses lacunes techniques, a réussi grâce à ses qualités relationnelles (écoute, responsabilisation et valorisation des salariés) à se faire accepter par les salariés. Mieux encore, en communiquant aux salariés l'intérêt de travailler en

équipe, en raison de la complémentarité de leurs compétences, il a réussi à les fédérer autour de son projet : « *Il y a un autre point sur la **légitimité**, il me paraissait important de leur **dire clairement que je ne suis pas un technicien**, je n'y connais rien, vous allez m'aider et je vais apprendre, j'ai besoin de vous. Moi je sais faire ceci, cela, etc. C'est une manière de dire en toute **honnêteté** quels sont mes points forts et mes points faibles, et justement mes **points faibles**, c'est vos **qualités**, donc on fait un **travail d'équipe**. Cette notion d'équipe ça a été un **plus indéniable** dans le début de notre **relation** » (Repreneur de la PME 2).*

Les aspects humains et relationnels, par exemple, la responsabilisation et valorisation des salariés, comme moyen de dépasser le handicap de légitimité technique ont également été mentionnés par les repreneurs de l'échantillon quantitatif. À cet effet, voici quelques-uns de leurs témoignages :

« *Être ouvert à la discussion, faire confiance au début à ceux qui "savent", être curieux pour apprendre, aller sur le terrain* » (Repreneur 1)

« *J'ai clairement expliqué aux salariés qu'ils allaient avoir à former quelqu'un de nul dans leur domaine de compétence* » (Repreneur 2)

« *J'ai travaillé en équipe avec les salariés et pris des informations auprès des cédants* » (Repreneur 3)

« *Justement grand avantage de s'appuyer sur les compétences des salariés* » (Repreneur 4)

« *J'ai appris le métier avec les salariés et je leur ai apporté une autre vision de leur métier* » (Repreneur 5).

« *Beaucoup de travail et beaucoup de questions auprès des salariés* » (Repreneur 6)

« *Je me suis formé et me suis appuyé sur mes collaborateurs* » (Repreneur 7)

« *Acquisition de compétences auprès des salariés, des clients et d'experts* » (Repreneur 8).

Observation R7 : À travers son pilier social, la RSE améliore les compétences relationnelles du repreneur et compense le déficit de légitimité technique.

2.1.3. Le lien perçu par les repreneurs entre les pratiques sociétales et la légitimité

Seuls deux des quatre repreneurs ayant mis en place des pratiques sociétales pensent que cet engagement a contribué à leur acceptation et à leur reconnaissance dans leur position de dirigeant par les salariés (Repreneurs PME 2 et 3).

Le repreneur de la PME (3) évoque deux moyens par lesquels son engagement auprès du monde du handicap a participé à sa légitimation vis-à-vis des salariés : d'abord, en diffusant auprès de ces derniers l'image d'un repreneur humain, qui n'est pas seulement intéressé par « *le chiffre d'affaires et la rentabilité* », ensuite en gagnant en reconnaissance lui permettant d'accéder à de nouveaux marchés.

« C'est important d'avoir de la valeur humaine au cœur de son projet, ça me paraît rassurant pour des collaborateurs. Le fait de leur dire qu'on va accueillir des travailleurs handicapés, et que je veux qu'on les respecte, toutes ces choses-là, toutes ces valeurs humaines, finalement sont rassurantes pour quelqu'un qui est dans une entreprise et qui ne sait pas à quelle sauce il va être mangé » (Repreneur PME 3).

« Ça m'a ouvert un marché, c'était le marché du conseil général qui était un marché réservé et comme j'étais avec l'ESAT⁵⁵ on a pu répondre ensemble » (Repreneur PME 3).

Le repreneur de la PME (2) est quant à lui, très engagé dans le monde associatif, il était notamment président de l'association « Logistique 42 »⁵⁶. À ce sujet, il indique que les réunions de cette association se tenaient quelques fois au sein de son entreprise. La présence d'autres chefs d'entreprises (membres de l'association) au sein de sa PME renvoie aux salariés une image de « prestige », que le repreneur identifie comme un facteur ayant contribué à sa reconnaissance dans sa position de dirigeant :

« Ma crédibilité [...], quand j'anime l'association logistique 42, et que des gens viennent en réunion ici autour de cette table, que mes collaborateurs voient qu'il y a plein de gens qui visitent l'entreprise ».

Son engagement associatif passe également par l'organisation d'une compétition de golf pour des personnes handicapées, au cours de laquelle il installe un showroom pour présenter les

⁵⁵ Établissement pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap

⁵⁶ Logistique 42 est une association créée en 2004, à l'initiative des industriels de la Loire et de l'Agence du développement économique. Sa mission est de sensibiliser les entreprises de la Loire à l'engagement dans le développement durable.

produits de l'entreprise.

« *Quand j'ai organisé deux années de suite une compétition de golf, qu'on a fait un showroom j'ai fait venir tous les gars et ils ont installé avec moi [...], toute cette **communication**, cette **visibilité** et cette **reconnaissance** par l'extérieur, c'est des choses qui je pense ont **amplifié l'acceptation du patron** que j'étais » (Repreneur de la PME 2).*

Observation R8 : L'engagement sociétal favorise deux effets de la légitimité qui sont l'acceptation du repreneur (2 cas) et sa reconnaissance dans sa position de dirigeant (2 cas). Selon les repreneurs des PME (2 et 3) le volet sociétal contribue à la légitimation du repreneur par trois mécanismes : 1) en leur ouvrant l'accès à de nouveaux marchés ; 2) en diffusant auprès des salariés l'image d'un repreneur humain, qui n'est pas seulement intéressé par la rentabilité de son entreprise ; 3) enfin, en renvoyant aux salariés une certaine image de « prestige » de leur dirigeant.

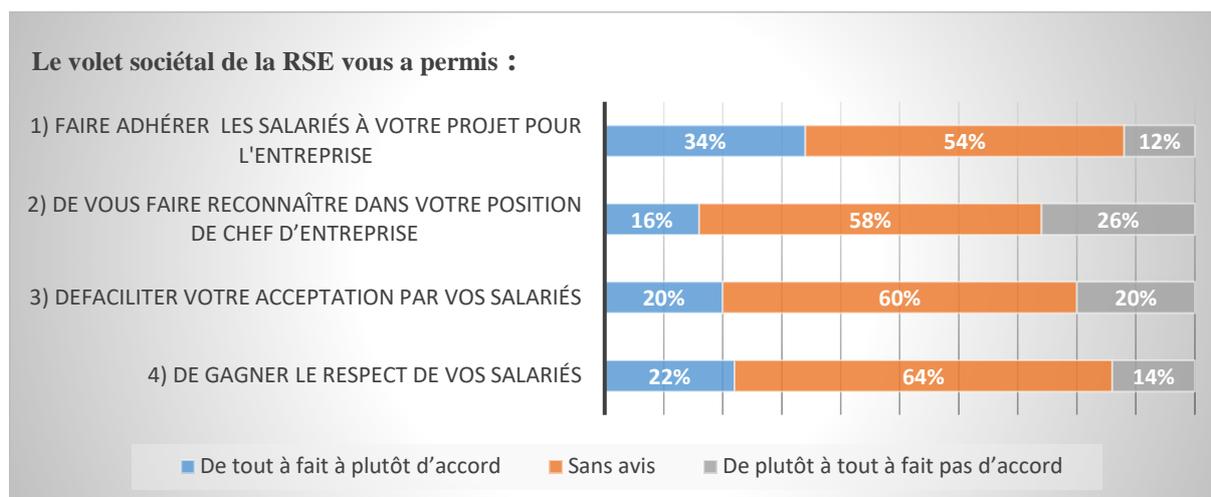
De façon similaire, les résultats de l'étude quantitative soutiennent l'idée que le volet sociétal de la RSE représente un levier de légitimation du repreneur. Pour preuve, seul un des quatre items mesurant les effets du volet sociétal de la RSE sur la légitimité recueille un nombre plus élevé de réponses négatives⁵⁷ (cf. figure n°36) : celui affirmant que les pratiques sociétales de la RSE permettent au repreneur de se faire reconnaître dans sa position de leader. Les résultats obtenus pour cet item montrent que 16 % des repreneurs considèrent que leur engagement sociétal les a aidés à s'affirmer devant les salariés, contre 26 % qui, au contraire, pensent que le fait de s'être engagés dans ce volet de la RSE n'a pas favorisé leur reconnaissance dans leur position de leader.

Les items mesurant l'effet des pratiques sociétales sur l'adhésion des salariés au projet du repreneur et le respect du repreneur par les salariés recueillent, quant à eux, un nombre plus élevé de réponses positives.

Enfin, concernant la proposition selon laquelle le volet sociétal de la RSE facilite l'acceptation du repreneur par les salariés, les résultats sont mitigés dans le sens où le taux de réponses positives est égal à celui des réponses négatives, soit 20%.

⁵⁷ La réponse est considérée négative lorsque le répondant adopte l'attitude « De plutôt à tout à fait pas d'accord ». Inversement, elle est positive lorsque le répondant partage l'idée véhiculée par notre proposition et adopte l'attitude « De tout à fait à plutôt d'accord ».

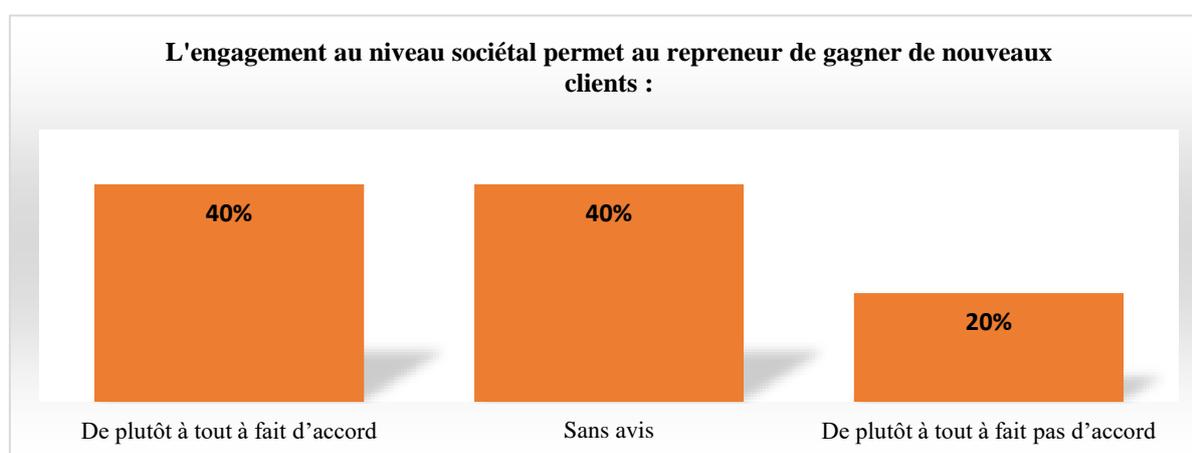
Figure n°36 : L'impact du volet sociétal sur les effets de la légitimité d'un repreneur



L'identification par certains repreneurs de leur engagement sociétal comme un facteur ayant renforcé leur légitimité auprès des salariés peut être le résultat de trois implications :

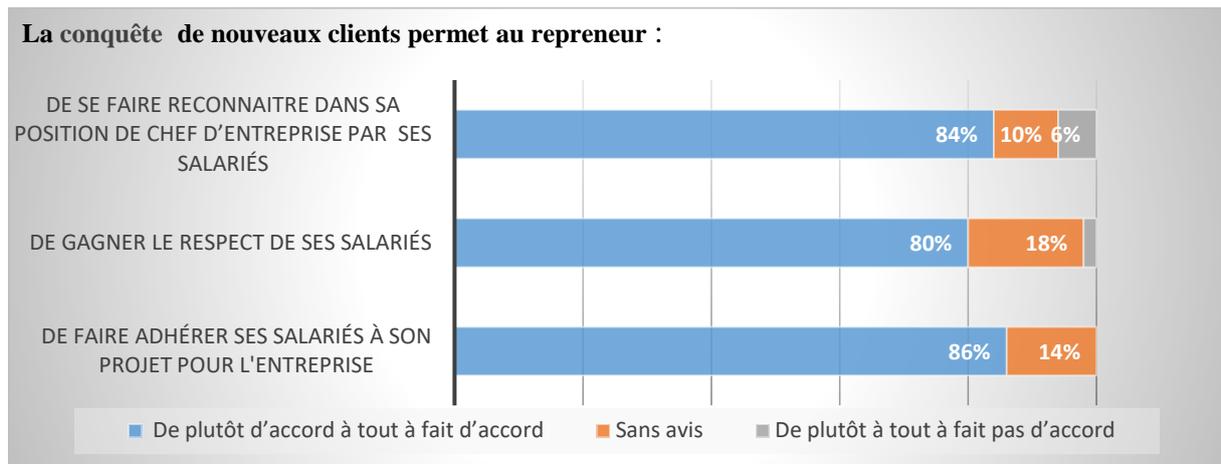
1) La première est sa contribution au développement de la PME, en permettant aux repreneurs de s'ouvrir sur une nouvelle clientèle sensible à la RSE (figure n°37).

Figure n°37 : Le volet sociétal de la RSE comme moyen de s'ouvrir sur une nouvelle clientèle



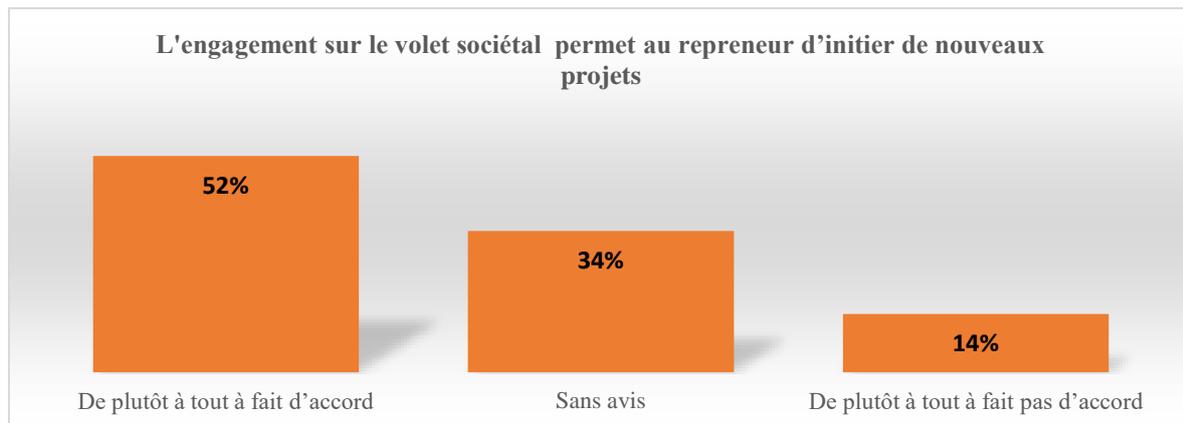
Avec cette implication, le volet sociétal exerce un impact positif sur trois effets de la légitimité. Ainsi, 86 % des repreneurs jugent que la conquête de nouveaux clients encourage l'adhésion des salariés. Ils sont 84 % à l'identifier comme un facteur favorisant la reconnaissance du repreneur dans sa position de chef d'entreprise. Enfin, pour 80 % des répondants la conquête de nouveaux clients se révèle être un bon moyen de gagner le respect des salariés (figure n°38).

Figure n°38 : L'impact de la conquête de nouveaux clients sur la légitimité du repreneur



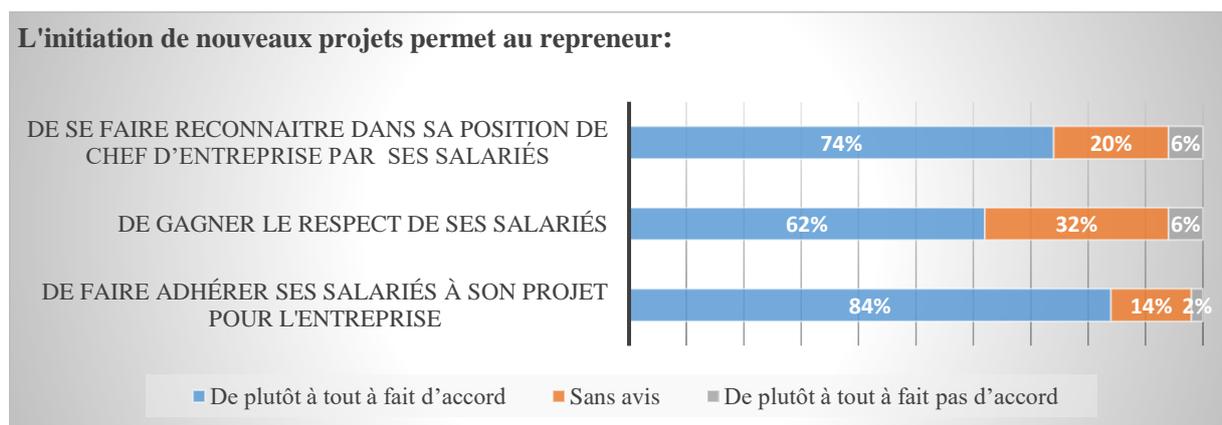
2) **La deuxième implication** par laquelle le volet sociétal contribue à la légitimation du repreneur auprès de ses salariés, c'est l'opportunité qu'il lui offre de se comporter comme le leader identifié d'un nouveau projet d'entreprise (figure n°39).

Figure n°39 : Le volet sociétal : une opportunité d'un nouveau projet pour le repreneur



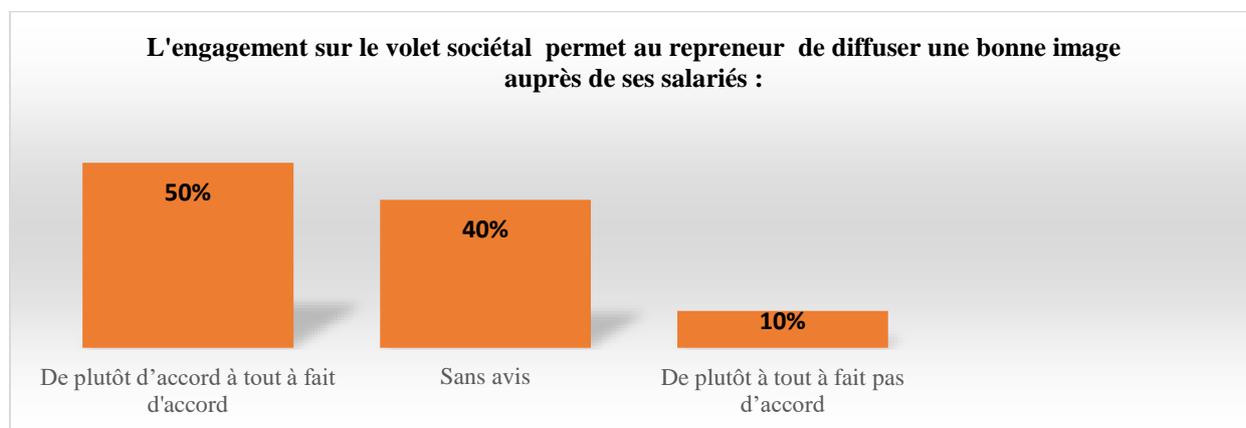
Dans la figure n°40, il apparaît que l'initiation de nouveaux projets participe à la reconnaissance du repreneur dans sa position de leader (74 % des répondants) et lui vaut le respect des salariés (62% des répondants). Avec cela, elle garantit l'adhésion des salariés à son projet de reprise (84% des répondants).

Figure n°40 : L'impact de l'initiation de nouveaux projets sur la légitimité du repreneur



3) Le troisième moyen par lequel le volet sociétal de la RSE se révèle susceptible d'accroître la légitimité du repreneur est la diffusion auprès des salariés d'une image positive de leur dirigeant. Nos résultats montrent que 50 % des repreneurs de notre échantillon (figure n°41) révèlent que leur engagement sociétal leur a permis de diffuser une bonne image d'eux auprès de leur équipe.

Figure n° 41 : L'effet de l'engagement sociétal du repreneur sur son image auprès des salariés



Observation R9 : Les résultats des études qualitative et quantitative convergent pour reconnaître au volet sociétal de la RSE un rôle de levier dans la légitimation du repreneur vis-à-vis des salariés. Les conclusions des deux enquêtes se rejoignent également au niveau des moyens par le biais desquels cet aspect de la RSE accroît la légitime du repreneur : 1) opportunité de se comporter comme le leader identifié d'un nouveau projet ; 2) diffusion d'une image favorable du repreneur auprès des salariés ; 3) notoriété et accès à de nouvelles opportunités de développement : une nouvelle clientèle sensible à la RSE.

2.1.4. Le lien perçu par les repreneurs entre les pratiques environnementales et la légitimité

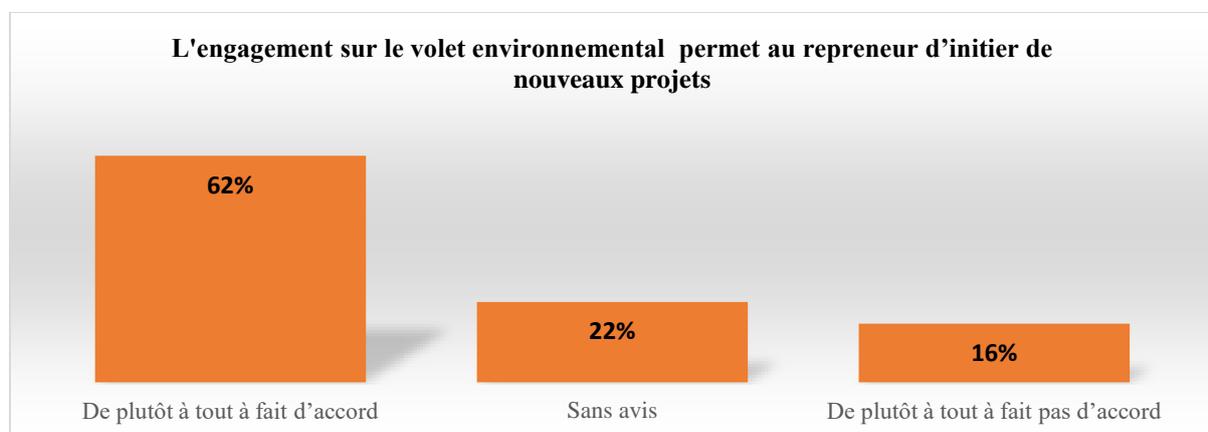
La protection de l'environnement constitue aussi un thème fortement abordé par les repreneurs interviewés. Les actions s'inscrivant dans ce volet sont principalement associées à un seul effet de la légitimité, celui de la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant. Dans ce sens, le repreneur de la PME (3) indique que l'initiation du projet de certification management environnemental (ISO 14001) a été pour lui l'occasion de se comporter comme le leader identifié d'un nouveau projet, ce qui a contribué à sa reconnaissance dans sa position de dirigeant et à accroître sa légitimité auprès des salariés :

« *En cinq ans, ils ont vu que les objectifs qu'on s'était fixé sont atteints, les projets ont réussi, ça, ça a participé à ma légitimité. On est ISO, on est les seuls dans la Loire Sud à être ISO, c'est glorieux, on est content* ». De même, les repreneurs des PME (4, 6, 7), indiquent que l'engagement environnemental concourt à la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant, en lui offrant l'opportunité d'incarner un nouveau projet d'entreprise et de démontrer sa valeur ajoutée auprès des salariés :

« *Dans l'entreprise on doit tous avoir une valeur ajoutée, on doit tous amener quelque chose à l'entreprise, un savoir-faire, une compétence, un mode de fonctionnement, je pense que c'est ça le plus important [...], les énergies renouvelables, c'était ma valeur ajoutée* » (Repreneur PME 7).

Ce constat est partagé par 62 % des repreneurs de l'échantillon quantitatif pour lesquels la démarche environnementale permet d'apporter de nouveaux projets à l'entreprise (figure n°42).

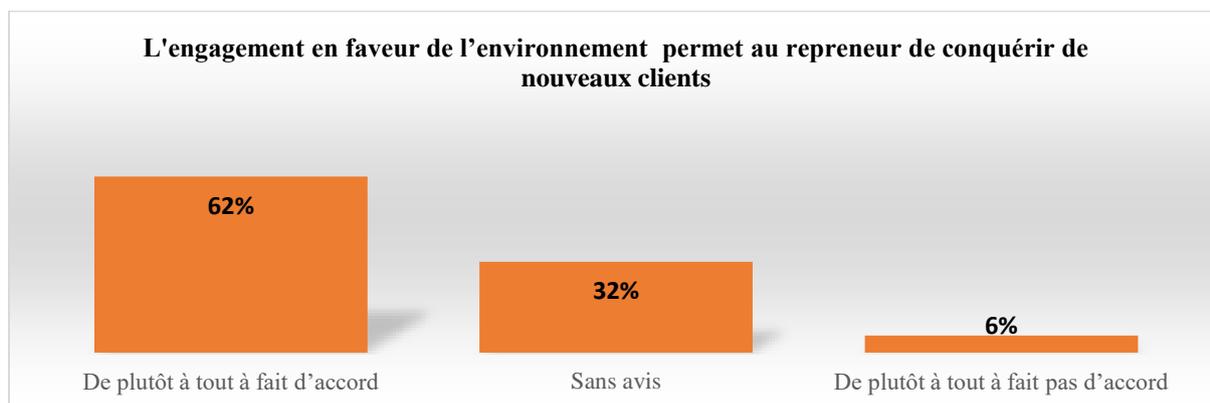
Figure n°42 : La démarche environnementale comme opportunité d'incarner un nouveau projet d'entreprise



Le deuxième moyen par lequel la démarche environnementale contribue à la reconnaissance du repreneur est son potentiel à améliorer les résultats économiques de la PME : l'amélioration de la rentabilité grâce aux économies d'énergie réalisées (PME 3, 4, 6, 7, 8, 9) ; une offre de nouveaux produits et/ ou services (PME 3, 4, 6, 7, 9) : « *ça nous permet d'élargir notre panel d'activité* » (Repreneur PME 4) ; et l'accès à de nouveaux marchés (PME 3, 4, 6, 7, 9) : « *aujourd'hui 80 % des installations que nous faisons sont des énergies renouvelables* » (Repreneur PME 7).

De façon similaire, 62 % des repreneurs de l'échantillon quantitatif reconnaissent le rôle de la démarche environnementale dans le développement commercial de la PME, notamment par la conquête de nouveaux clients sensibles aux questions environnementales (figure n°43).

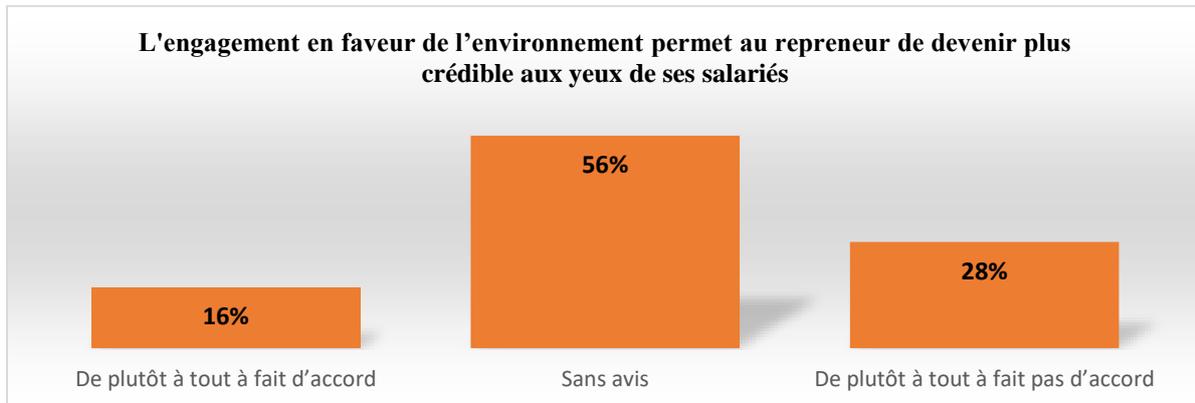
Figure n°43 : Le volet environnemental de la RSE comme moyen de s'ouvrir sur une nouvelle clientèle



Enfin, pour les repreneurs des PME (4 et 7), c'est en leur permettant de développer de nouvelles compétences et un nouveau savoir-faire que leur engagement environnemental a contribué à les rendre plus crédibles aux yeux des salariés : « *Moi à titre personnel par rapport à mes connaissances techniques, ça m'a permis d'apprendre beaucoup de choses, d'être beaucoup plus crédible vis-à-vis de mes collaborateurs* » (Repreneur PME 4).

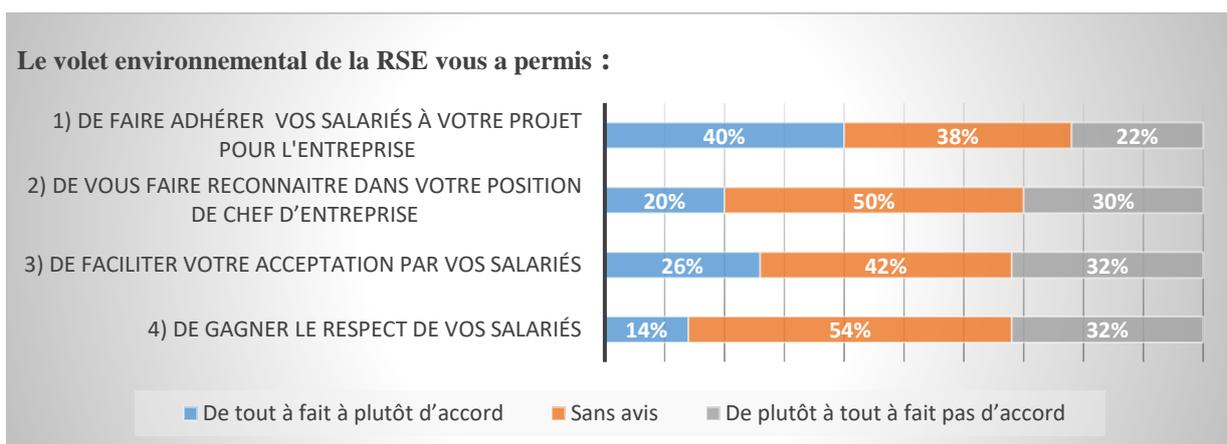
Cette proposition établissant un effet positif de la démarche environnementale sur la crédibilité du repreneur vis-à-vis des salariés n'est vérifiée qu'auprès de 16 % des dirigeants de l'échantillon quantitatif (figure n°44).

Figure n°44 : L'effet de l'engagement environnemental du repreneur sur sa crédibilité vis-à-vis des salariés



Concernant les effets de la légitimité que la démarche environnementale accroît, l'étude quantitative montre que le seul item qui recueille un nombre plus élevé de réponses positives est celui mesurant l'effet de l'engagement environnemental du repreneur sur l'adhésion des salariés à son projet de reprise (figure n°45). Pour les trois autres items, le nombre de repreneurs en désaccord avec nos propositions est supérieur au nombre des repreneurs en accord avec celles-ci. À titre d'exemple, 32 % des répondants sont en désaccord avec notre troisième item qui affirme que l'engagement du repreneur dans le volet environnemental de la RSE facilite son acceptation par les salariés, contre 26 % de réponses positives.

Figure n°45 : L'impact du volet environnemental sur les effets de la légitimité d'un repreneur



Observation R10 : Le volet environnemental de la RSE accroît de différentes manières la légitimité du repreneur vis-à-vis des salariés : 1) en lui offrant l’opportunité d’incarner un nouveau projet d’entreprise et de démontrer sa valeur ajoutée (4 cas et 62% des repreneurs de l’échantillon quantitatif) ; 2) en lui permettant d’améliorer les résultats économiques de sa PME (5 cas et 62% des repreneurs de l’échantillon quantitatif) ; 3) enfin, par le développement de nouvelles compétences et d’un savoir-faire le rendant plus crédible aux yeux des salariés (2 cas et 16% des répondants).

Nous proposons de compléter notre compréhension des impacts de la RSE sur la légitimité du repreneur en l’étudiant du point de vue des salariés.

2.2. Lien perçu par les salariés entre la RSE et la légitimité

Notre étude empirique a montré que comme les repreneurs, les salariés considèrent que la composante sociale de la RSE est la plus à même d’accroître la légitimité du repreneur. Quant à l’aspect environnemental, il est rattaché à la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant, par six salariés. Enfin, seuls deux salariés évoquent le pilier sociétal comme une source de légitimité pour un repreneur.

2.2.1. Le lien perçu entre les pratiques sociales et la légitimité par les salariés

Plusieurs actions de la RSE relevant de ce volet sont positivement associées par les salariés aux effets de la légitimité :

- Acceptation du repreneur et envie d’adhérer au projet du repreneur

En tête de liste des pratiques qui suscitent l’acceptation du repreneur et l’envie des salariés d’adhérer à son projet, nous retrouvons l’écoute, l’implication et la prise en compte des attentes des salariés par celui-ci (12 salariés). Pour le salarié (2) de la PME (2), c’est cette écoute qui rend le repreneur légitime : *« ce qui le rend légitime, il prend en compte nos attentes, il y a plus de paroles et plus d’échanges »*. Le salarié (3) de la PME (1) souligne que la tenue de réunions prônant un esprit d’échange constructif et la prise en compte de leurs propositions, est valorisant pour eux, et leur donne donc envie d’adhérer au projet du repreneur : *« On est plus impliqué qu’avant, et pour ma part c’est bien, on prend en compte ce qu’on pense et ce qu’on dit, on n’est pas à l’écart, on ne met pas d’un côté la direction et d’un autre côté la production, donc tout le monde travaille ensemble, on essaye d’avancer ensemble »*.

Pour six des vingt-deux répondants, c’est la transparence dont fait preuve le repreneur et le partage de sa vision avec eux qui favorisent l’acceptation du repreneur et augmentent leur envie

d'adhérer à son projet.

« *Il est très proche des ouvriers, il discute très facilement...on est au courant de ce qui se passe, c'est bien aussi, je veux dire on sait comment l'entreprise évolue, on participe plus à l'entreprise qu'avant* » (salarié 2 de la PME5).

« *Il est très transparent sur tous ses projets, et on se sent impliqués et c'était positif du coup, ça a facilité son intégration* » (Salarié 2 de la PME 9).

Enfin, la volonté des salariés d'adhérer au projet du repreneur semble également dépendre des efforts qu'engage ce dernier pour améliorer leur bien-être et leurs conditions de travail (5 salariés). À titre d'exemple, à son arrivée, le repreneur de la PME (9) a organisé une grande journée, durant laquelle tous les salariés de l'entreprise, y compris le personnel administratif, ont nettoyé et réaménagé l'atelier. Son implication personnelle lors de cette journée renvoie aux salariés un signal fort d'un dirigeant bienveillant et qui veut s'impliquer dans la vie de la PME, ce qui leur donne envie de le suivre et d'adhérer à ses projets : « *on a fait un grand nettoyage, il était là du matin au soir pour nettoyer avec des gens comme nous, donc c'est son entreprise, ce n'est pas j'ai de l'argent à placer comme pourraient faire des industriels, donc non, il est très investi dans la société et du coup, c'est rassurant et ça donne envie de partir avec lui, de voir jusqu'où on peut aller* » (salarié 1 de la PME 9).

Observation S1 : Des pratiques RSE, telles que : 1) la prise en compte des attentes des salariés et leur implication dans les choix et décisions de l'entreprise (12 salariés) ; 2) le partage par le repreneur de sa vision avec les salariés (6 salariés) ; 3) l'amélioration des conditions de travail des salariés (5 salariés), favorisent l'acceptation du repreneur et augmentent l'envie des salariés d'adhérer à son projet.

- La reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant

Il ressort des entretiens menés auprès de six salariés que l'écoute et la prise en compte de leurs attentes par le repreneur sont positivement associées à sa reconnaissance dans sa position de dirigeant et renforcent leur attachement à son projet, tel qu'illustré par les propos du salarié (1) de la PME (4) « *un bon patron, c'est quelqu'un qui laisse une marge de manœuvre et qui sait être à l'écoute* ».

Pour quatre autres salariés, cette reconnaissance passe surtout par une redistribution plus juste des résultats de la PME. Ainsi, l'équité dont fait preuve le repreneur dans la distribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise est fortement liée à l'évaluation du repreneur et à

la légitimité que les salariés lui accordent : « *On sait que si un jour on a une heure de plus sur le chantier, ... on aura **une rémunération**, alors c'est tout un tas de petites choses qui sont importantes pour moi et qui m'ont mis en confiance pour dire 'oui on a trouvé **un bon repreneur**'* » (salarié 1 de la PME 5).

Observation S2 : Deux pratiques RSE favorisent la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant : 1) l'écoute et la prise en compte de leurs attentes (6 salariés) ; 2) une redistribution équitable des résultats de l'entreprise (4 salariés).

- Le respect du repreneur par les salariés

Le salarié (1) de la PME (9) est le seul à associer une pratique RSE au respect qu'il témoigne au repreneur, en l'occurrence, « la proximité et l'écoute » dont fait preuve ce dernier envers ses salariés : « *Déjà tout simplement quand il arrive il dit bonjour à chacun de ses employés, après je pense c'est **un respect mutuel** à avoir, s'il est **respectueux** envers les gens, les gens le seront aussi envers lui, il faut être à **l'écoute** aussi des personnes* » (Salarié 1 de la PME 9).

Observation S3 : Un seul salarié associe l'engagement social du repreneur au respect qu'il lui témoigne.

2.2.2. Le lien perçu par les salariés entre les pratiques sociétales et la légitimité

Les salariés des quatre PME engagées dans le volet sociétal de la RSE perçoivent positivement cet engagement. Les propos du salarié (2) de la PME (5) au sujet du financement par son dirigeant d'une association au Madagascar sont assez éloquents :

« *Moi personnellement je trouve que **c'est bien**, je veux dire si on **peut aider quelqu'un** qui est un peu dans le besoin, je suis partant. Déjà quelqu'un qui reprend une boîte et qui fait ça il est **humain** et beaucoup plus **proche des gens**. Moi je trouve que c'est très bien. Si on peut aider quelqu'un qui est dans la misère, moi je suis partant tout de suite* ».

Ou encore les propos du salarié (2) de la PME (2) au sujet de leur implication par le repreneur dans la compétition de golf qu'il organise pour des personnes handicapées :

« *C'est de la **solidarité**, c'est bien. Tout le monde était plus ou moins impliqué. Ça montre qu'on est capable de s'impliquer dans ce genre de choses. C'est bien, **ça fait plaisir**, parce qu'on est une petite entreprise et que l'humain compte quand même assez. Oui on est là pour travailler, mais si on peut en plus aider à côté, c'est bien et ça montre que l'entreprise cherche par le*

*biais de ses collaborateurs à aider les autres, ça montre qu'on peut être **solidaires et humains** ».*

En revanche, seuls les salariés de la PME (2) associent l'engagement sociétal du repreneur à la légitimité qu'ils lui accordent. Nos résultats montrent que l'engagement du repreneur de la PME (2) auprès du monde du handicap diffuse auprès de ses salariés l'image d'un repreneur « bon et juste ». Ce sentiment de justice rassure les salariés et accroît la légitimité qu'ils accordent au repreneur, comme le confirment les propos du salarié (1) de la PME (2) qui établit un lien positif entre l'aide de personnes handicapées par son nouveau dirigeant et deux effets de la légitimité : « le respect » et « l'envie de suivre le repreneur » : *« le fait qu'il **aide des personnes handicapées**, ça nous **motive**, et j'ai plus de **respect** pour lui, **plus envie** de le soutenir, **plus envie de le suivre**, je me dis une personne qui pense à des personnes handicapés, je me dis logiquement **c'est quelqu'un de bien** ».*

L'engagement sociétal du repreneur de la PME (2) s'est également traduit par une meilleure implication dans le monde associatif. Cette appartenance du repreneur à de nombreux réseaux est également relevée par les deux salariés rencontrés dans la PME (2), comme un élément légitimant leur dirigeant au même titre que son expérience et ses compétences managériales : *« En fonction de quoi on le juge **légitime** ? Déjà ses compétences. Puis on a vu le monde qu'il connaît, il **connaît beaucoup de monde**. Avec son CV on savait qu'il était compétent par rapport à son expérience, plus **la façon dont il parle, il gère les personnes** »* (salarié 2 de la PME 2).

Observation S4 : L'engagement sociétal du repreneur accroît le respect et l'envie des salariés d'adhérer à son projet, en diffusant auprès d'eux l'image d'un repreneur bien et juste (2 salariés). En outre, parce qu'il permet au repreneur de développer son réseau, son engagement sociétal augmente sa reconnaissance dans sa position de dirigeant par les salariés (2 salariés).

2.2.3. Le lien perçu par les salariés entre les pratiques environnementales et la légitimité

Il ressort de nos échanges avec les salariés que les pratiques environnementales sont essentiellement associées à des motivations instrumentales. Dans ce sens, huit salariés considèrent l'engagement environnemental comme un moyen de se différencier de la concurrence et / ou d'accéder à de nouveaux marchés, tel qu'illustré par les propos du salarié (1) de la PME (3) : *« C'est pour se démarquer par rapport aux autres entreprises. Par exemple, quand on postule sur des sites de la ville de Saint-Étienne ben ! Ça **c'est quelque chose qu'il***

faut mettre en avant, parce que l'Europe est tournée aussi là-dessus ».

Sept des vingt-deux salariés interviewés perçoivent, quant à eux, les pratiques environnementales comme une solution pour faire des économies « *c'est un gain financier en même temps, parce que ça **fait faire des économies**. Donc c'est un petit investissement au départ et après tu récupères vite, et tout le monde en bénéficie, que ce soit l'entreprise ou au niveau financier* » (salarié 1 de la PME 1). Enfin, pour six autres salariés, l'engagement dans l'environnement consiste à respecter la loi et à permettre à l'entreprise de pouvoir continuer à exercer ses activités « *aujourd'hui, **ne pas respecter l'environnement, c'est un risque législatif énorme pour le dirigeant*** » (Salarié 1 de la PME 6).

Parce qu'il est perçu par les salariés comme un moyen de satisfaire leurs intérêts économiques, l'engagement environnemental du repreneur concourt à sa reconnaissance dans sa position de dirigeant par ses salariés. Cela est illustré par les propos du salarié (1) de la PME (3), qui en évoquant les nouveaux marchés auxquels a accédé la PME grâce à sa démarche environnementale, souligne que le repreneur : « *est **un bon patron, parce qu'il nous cherche du travail, il démarche, il cherche beaucoup de nouveaux clients, et ça, ça le rend un peu plus légitime*** ».

Le deuxième moyen par lequel la démarche environnementale favorise la légitimité du repreneur, c'est en diffusant auprès des salariés une image positive de leur dirigeant (5 salariés), tel qu'illustré par les propos du salarié (1) de la PME (6) : « *Ça **diffuse une bonne image du dirigeant. Avoir un dirigeant sensible aux questions environnementales, c'est très important. Si vous voyez un nouveau dirigeant qui arrive et qui dit les déchets vous les enterrez dans un coin et puis vous les mettez au fossé, tout le monde aura peur, ce qui ne choquait pas il y a quarante ans, aujourd'hui ça fait vite peur aux salariés*** ». De surcroît, lorsque cette démarche se traduit par des actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés comme l'achat d'un matériel électrique ou la suppression de l'usage de produits (phytosanitaire, solvants) nocifs pour la santé des salariés, elle diffuse auprès d'eux l'image d'un dirigeant bienveillant, soucieux de leur bien-être :

« *Concernant les produits phytosanitaires, on est dans une entreprise où on utilise peu, c'est vrai que le nouveau dirigeant est assez **écologique** [...], c'est bien pour la **nature**, c'est bien au niveau du **personnage** aussi. C'est des produits dont on ne sait pas ce qu'il y a dedans non plus* » (Salarié 2 de la PME 5).

« *Le **solvant**, c'est pour le **bien-être** du personnel, on essaye de travailler dans de meilleures conditions, et ça fait partie des bonnes choses qu'elle a mis en place* » (Salarié 1 de la PME 1).

Observation S5 : Deux implications de démarche environnementale accroissent la légitimité du repreneur : (1) la diffusion auprès des salariés d'une image favorable de leur dirigeant (5 salariés) : (2) la contribution à la satisfaction des intérêts économiques des salariés (8 salariés).

Synthèse

Notre étude met en évidence le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur externe auprès de ses salariés. Les principaux résultats obtenus auprès des repreneurs et des salariés sont synthétisés pour chacun des volets de la RSE dans le tableau n°31.

Tableau n°31 : Synthèse des impacts de la RSE sur les effets de la légitimité d'un repreneur

	pour les repreneurs			Pour les salariés		
	Volet social	Volet environnemental	Volet sociétal	Volet social	Volet environnemental	Volet sociétal
Adhésion au projet du repreneur	écoute et implication des salariés (5) ⁵⁸	-	-	écoute et implication des salariés (12) ⁵⁹	-	Engagement auprès du monde du handicap (2)
	transparence et partage de la vision (5)	-	-	transparence et partage de la vision (6)	-	-
	rémunération équitable (4)	-	-	amélioration des conditions de travail (5)	-	-
Acceptation du repreneur	écoute et implication des salariés (4)	-	Engagement auprès du monde du handicap (2)	écoute et implication des salariés (12)	-	-
	amélioration des conditions de travail (5)	-	-	amélioration des conditions de travail (4)	-	-
	-	-	-	transparence et partage de la vision (4)	-	-
Reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant	organisation d'événements festifs et proximité avec les salariés (1)	diversification de l'offre de la PE et accès à de nouveaux marchés (5)	Engagement auprès du monde du handicap (2)	écoute et implication des salariés (6)	diversification de l'offre de la PE et accès à de nouveaux marchés (8)	
	-	acquisition d'un nouveau savoir-faire (2)	-	rémunération équitable (4)	-	-

⁵⁸Nombre de repreneurs ayant identifié cette pratique

⁵⁹ Nombre de salariés ayant identifié cette pratique

Envie des salariés de rester dans l'entreprise	amélioration des conditions de travail (1)	-	-	écoute et implication des salariés (6)	-	-
	-	-	-	transparence et partage de la vision (6)	-	-
	rémunération équitable (4)	-	-	-	-	-
Respect du repreneur par les salariés	amélioration des conditions de travail (1)	-	-	-	-	engagement auprès du monde du handicap (2)

À la lecture du tableau n°31, nous constatons que le volet social de la RSE est celui que les repreneurs et les salariés identifient comme étant le plus susceptible d'accroître la légitimité du repreneur vis-à-vis de ses salariés. En tête des pratiques qu'ils identifient comme source de légitimité figurent l'écoute et l'implication des salariés dans les processus de décision. Celle-ci est positivement associée par les salariés à quatre effets de la légitimité et par les repreneurs à deux effets de la légitimité : acceptation du repreneur par les salariés et leur adhésion à son projet. En deuxième lieu, nous retrouvons le partage par le repreneur de sa vision avec ses salariés et l'amélioration de leurs conditions de travail.

Étonnamment, l'équité que le repreneur applique dans la redistribution des résultats de l'entreprise n'agit que faiblement sur sa légitimité. Elle est, en effet, associée par les salariés à un seul effet de la légitimité, celui de la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant. Il apparaît ainsi que l'évaluation de la légitimité d'un repreneur par les salariés repose principalement sur son degré d'implication des salariés dans les processus de prise de décision et ses efforts pour améliorer leurs conditions de travail.

Par ailleurs, ce tableau montre des différences entre les repreneurs et les salariés au niveau des pratiques RSE associées à chacun des quatre effets de la légitimité. Par exemple, pour l'effet « envie des salariés de rester dans l'entreprise », d'un côté, les salariés considèrent que cet effet est renforcé par leur implication dans les processus de prise de décision ; de l'autre, pour les repreneurs, cette envie repose avant tout sur une politique de rémunération équitable, ainsi que sur l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Concernant le volet sociétal, une seule pratique est associée par les salariés comme par les repreneurs aux effets de la légitimité, il s'agit de l'engagement auprès du monde du handicap. Pour les salariés, cet engagement a stimulé leur envie d'adhérer au projet du repreneur et a

augmenté le respect qu'ils lui témoignent. Les repreneurs, de leur côté, considèrent que l'engagement auprès du monde du handicap a favorisé leur acceptation et leur reconnaissance dans leur position de dirigeant par les salariés.

Enfin, l'engagement dans le volet environnemental constitue un thème associé par les repreneurs comme par les salariés à un seul effet de la légitimité, celui de la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant. Cela lui permet, notamment, d'incarner un nouveau projet d'entreprise et d'améliorer les résultats économiques de son entreprise.

Nous tirons de ces résultats deux constats.

1) Le premier concerne l'impact des trois volets de la RSE sur la légitimité du repreneur. Les résultats obtenus auprès des repreneurs et des salariés convergent pour reconnaître le volet social comme impactant le plus la légitimité du repreneur. Plusieurs pratiques relevant de ce volet de la RSE sont identifiées comme sources de légitimité : écoute et implication des salariés, partage par le repreneur de sa vision, amélioration des conditions de travail, rémunération équitable et proximité avec les salariés.

2) Le deuxième constat met en lumière des différences entre les repreneurs et les salariés au sujet des pratiques de la RSE considérées comme importantes dans l'acquisition de la légitimité : pour les salariés, la pratique la plus déterminante est l'implication du repreneur dans la vie de l'entreprise, alors que, pour les repreneurs, c'est l'amélioration des conditions de travail des salariés.

Cependant la capacité du repreneur à accroître sa légitimité par le biais de la RSE est influencé par certains facteurs contextuels managériaux que nous proposons de développer dans les paragraphes suivants.

2.3. Les éléments influençant le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur

Notre étude identifie quatre éléments pouvant influencer le potentiel de la démarche RSE du repreneur comme levier de sa légitimation auprès des salariés : (1) le secteur d'activité de la PME ; (2) l'ordre d'introduction des trois volets de la RSE ; (3) le sens diffusé par le repreneur autour de sa démarche RSE ; (4) enfin, la manière dont les changements liés à la RSE ont été introduits par le repreneur.

2.3.1. L'effet du secteur d'activité sur l'apport de la RSE dans la légitimité du repreneur

Nous avons montré que le volet environnemental de la RSE renforce la légitimité du repreneur en lui permettant d'améliorer les résultats économiques de son entreprise. À cet égard, le secteur d'activité de la PME représente un critère qui nuance l'apport de la RSE dans la légitimité du repreneur. Notre étude montre que dans certains secteurs (fabrication de meubles, menuiserie), le lien entre l'engagement environnemental du repreneur et sa légitimité vis-à-vis des salariés est discutable. Cela s'explique par la simple raison que l'environnement est une préoccupation marginale des clients : « *je suis assez surprise, je rencontre **très peu de clients pour lesquels c'est un élément important*** » (Repreneur PME 1). Cela limite donc son potentiel à générer de la valeur pour la PME et à contribuer à son développement.

Au contraire, les repreneurs des PME (4 et 7), qui évoluent dans un secteur où les questions environnementales sont une attente importante des clients (chauffage et plomberie), estiment qu'une démarche environnementale stimule le développement de la PME et contribue, par conséquent, à leur légitimation auprès des salariés.

« *Je me suis plus attaché aux **questions environnementales** parce que c'est le bien-fondé et l'existence même de l'entreprise, elle nous **permet de vivre, de faire du chiffre d'affaires et de la marge*** » (Repreneur de la PME 7).

« *Ça nous **permet d'élargir notre panel d'activités**. Il y a quatre ans l'entreprise ne posait que deux chaudières fioul ou gaz par an, maintenant on fait des chaudières fioul, on fait des **pompes à chaleur**, on a les qualifications pour les **chaudières bois et granulés**, donc ça a élargi notre panel d'activités* » (Repreneur de la PME 4).

D'un autre côté, l'apport de la démarche environnementale pour la légitimité des repreneurs des PME (4 et 7) est amplifié par la conjoncture difficile que connaît le secteur plomberie/chauffage. En effet, dans un contexte de ralentissement de l'activité économique, la démarche environnementale se présente comme une alternative susceptible de dynamiser la PME et d'assurer sa survie : « ***C'est une opportunité, une chance qui nous est donnée. Je ne dis pas qu'il faut faire du chantage social, mais à un moment donné il faut responsabiliser les gens, leur parler de façon authentique et claire : vous voyez bien **qu'en ce moment il n'y a pas de boulot, qu'est-ce qu'il faut faire ? on va s'ouvrir à d'autres métiers, d'autres activités, certes ce n'est pas notre métier d'origine, mais il faut qu'on fasse des fiches de paye, parce que si demain matin je dois fermer la boîte certes j'aurais perdu de l'argent, mais vous serez tous impliqués***** » (Repreneur de la PME 7).

De ce fait, les salariés saisissent mieux l'intérêt d'amorcer le virage écologique, et donc la pertinence et la crédibilité des choix et du projet apporté par le nouveau dirigeant :

« Oui, parce qu'aujourd'hui, ils ont conscience de la période économique ultra difficile que l'on traverse, ils ont aussi vu l'évolution, et pour un plombier chauffagiste c'est quand même plus intéressant d'aller poser des chaudières que d'aller faire des petites bricoles comme ils le faisaient ces dernières années » (Repreneur de la PME 4).

Ce constat est appuyé par les résultats des entretiens menés auprès des salariés des deux PME. Il en ressort en effet que la démarche environnementale est perçue comme un moyen de garantir leurs intérêts économiques. Les propos du salarié (1) de la PME (7) sont, à ce sujet, assez explicites. Tout en admettant qu'il n'est pas sensible à l'environnement, il reconnaît l'intérêt de mettre en place une démarche environnementale dans la mesure où ça permet de maintenir son emploi :

« Disons qu'il a développé l'entreprise par les énergies renouvelables, tout ce qui est pompe à chaleur on ne l'avait pas avant, on ne le faisait pas. De toute façon c'est un peu l'avenir. C'est vrai que tous les jours il y a la pollution, il y a ceci, cela.... Moi personnellement je ne suis pas du tout écologique, mais j'ai besoin de bosser, on n'a pas le choix non plus » (Salarié 1 de la PME 7).

Observation F1 : L'effet positif de la démarche environnementale sur la légitimité du repreneur varie selon le secteur d'activité de la PME. Plus l'environnement est une attente importante des clients du secteur, plus la capacité du repreneur à tirer profit de son engagement environnemental et à asseoir sa légitimité auprès de ses salariés, s'accroît.

2.3.2. L'impact de l'ordre de l'introduction des trois volets de la RSE sur son apport dans la légitimité du repreneur

En plus de l'effet sectoriel, le potentiel de la RSE à accroître la légitimité du repreneur semble également dépendre de la manière dont elle a été introduite. Le repreneur a-t-il commencé par mettre en place des pratiques RSE externes à destination de ses parties prenantes (clients, communauté au sens large, environnement) ou bien par des pratiques RSE internes visant à améliorer le bien-être des salariés ? Il ressort de notre échange avec le salarié (2) de la PME (3) que pour accroître sa légitimité à travers son engagement environnemental ou sociétal, le repreneur doit, au préalable, satisfaire les attentes des salariés, donc s'engager dans le volet social de la RSE :

« L'environnement, c'est très bien, ça fait partie des améliorations qu'il a faites, c'est un plus, mais il a essayé de changer des choses qui sont annexes à notre travail. S'il nous écoutait déjà pour faire des projets, parce que nous ça fait des années qu'on lui demande de faire des projets qui nous concernent, lui il s'en fiche, tant que ça ne fait pas rentrer de l'argent dans l'entreprise. Cette logique-là me déplaît, il faut penser à ses ouvriers, à leur faciliter la vie ».

Le premier projet initié par le repreneur de cette PME est la mise en place d'un système de management environnemental ISO 14001. Cela lui avait été reproché par des salariés qui auraient préféré qu'il commence par améliorer leurs conditions de travail avant de les engager dans un projet aussi long que complexe.

Dans les autres PME, les repreneurs ont, de manière générale, commencé par initier des pratiques sociales dans le but de rassurer les salariés, avant d'introduire des pratiques relevant du volet environnemental de la RSE. Les pratiques sociétales étant celles qui intéressent le moins de repreneurs, interviennent en troisième lieu. Cette chronologie de la mise en œuvre de la démarche RSE est illustrée par le cas du repreneur de la PME (5) :

« Sur le plan social, les changements ont été opérés tout de suite dès la reprise [...], ensuite pour la partie environnementale, il y a eu un certain nombre de choses qui ont un petit peu changé la première année, et puis après la deuxième année ».

Ce constat est corroboré par les résultats de l'enquête quantitative. Ainsi, 72 % des repreneurs de notre échantillon déclarent avoir mis en place des pratiques sociales dans les six premiers mois qui ont suivi leur entrée en fonction. Ils sont 64 % à avoir initié des pratiques environnementales durant la même période. Ce taux est de 46 % pour les pratiques relevant du volet sociétal de la RSE (figure n°46).

Figure n°46 : Chronologie d'introduction des trois volets de la RSE par les repreneurs de l'échantillon quantitatif

1) moment d'introduction des pratiques sociales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Le premier mois	18	36,0	36,0	36,0
] 1-3] Mois	7	14,0	14,0	50,0
] 3-6] Moins	11	22,0	22,0	72,0
Valid] 6-12] Mois	7	14,0	14,0	86,0
Au-delà d'un an	4	8,0	8,0	94,0
Pas de réponse	3	6,0	6,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

2) moment d'introduction des pratiques environnementales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Le premier mois	19	38,0	38,0	38,0
]1-3] mois	6	12,0	12,0	50,0
]3-6] mois	7	14,0	14,0	64,0
Valid]6-12] mois	4	8,0	8,0	72,0
Au-delà d'un an	3	6,0	6,0	78,0
Pas de réponse	11	22,0	22,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

3) moment d'introduction des pratiques sociétales

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Le premier mois	14	28,0	28,0	28,0
] 1-3] Mois	4	8,0	8,0	36,0
] 3-6] Moins	5	10,0	10,0	46,0
Valid] 6-12] Mois	3	6,0	6,0	52,0
Au-delà d'un an	8	16,0	16,0	68,0
Pas de réponse	16	32,0	32,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

Observation F2 : L'effet positif de l'engagement environnemental et/ou sociétal du repreneur sur sa légitimité dépend de la satisfaction au préalable des attentes des salariés.

2.3.3. L'importance de l'explicitation par le repreneur de sa vision RSE

Bien que, globalement, les pratiques RSE soient bien perçues par l'ensemble des salariés rencontrés dans les différentes PME, et se révèlent être une source de légitimité pour le repreneur, la prudence est de mise. En effet, deux des trois salariés interviewés dans la PME (3) déclarent avoir du mal à associer certaines pratiques RSE initiées par le repreneur à sa

légitimité. La raison évoquée est le manque de communication et de partage par leur dirigeant de sa vision RSE.

« *Je pense qu'il y a **beaucoup de problèmes de communication** au point où **même le positif je ne le vois pas**. Je pense que du moment où on n'arrive pas à parler ? ça ne peut pas fonctionner. En fait, même s'il fait beaucoup de choses pour nous, **je ne m'en rends même pas compte**. J'imagine qu'il fait tout pour que ça marche, mais il le fait dans son coin » (salarié 1 de la PME 3) ; « *Moi je n'ai **pas le souvenir qu'il en ait parlé**, je pense qu'il a plus mis l'accent sur le fait que ça permet de démarcher de nouveaux clients, je peux me tromper, mais je ne pense pas. **C'est compliqué, on ne l'interprète pas de la même façon** » (Salarié 2 de la PME 3).**

Dans ce cadre, ces deux salariés avouent être restés perplexes devant quelques pratiques RSE initiées par leur dirigeant. Dans certains cas, cela s'est même traduit par des interprétations nuisant à son image et à sa légitimité. À ce propos, le salarié (1) de la PME (3) relate l'exemple de la coopération qu'a noué leur dirigeant avec un ESAT⁶⁰ : « *On **travaille beaucoup avec les handicapés**, c'est quand même **gratifiant** de donner son savoir, d'aider des gens. Moi je trouve que c'est l'un des **côtés les plus beaux du travail**, mais à un moment je me **demandais s'il ne faisait pas ça juste pour avoir des aides**, c'est pour te dire que **tout a été faussé dans ma façon de voir les choses** ».*

De même, le salarié 2 de cette PME, pourtant ouvert à travailler avec des personnes handicapées, constate que cet intérêt porté par son dirigeant à cet aspect de la RSE ne les a pas rapprochés. Étonnement, c'est même le contraire qui s'est produit. Le salarié pense qu'il veut simplement bénéficier d'aides publiques sur le dos de personnes handicapées : « *Rapproché oui et non, est-ce que ça a changé mes rapports avec lui non pas forcément, après c'est tordu ce que je vais dire, mais je me dis **est-ce qu'il ne le fait pas parce qu'il a des aides**. Moi je travaille avec ces gens pour le contact que je peux avoir avec eux. Moi je **ne les vois pas comme lui** en me disant oui si je les prends j'aurai des aides de l'État ».*

Ces deux salariés déplorent également le fait que le repreneur communique avec eux par des notes écrites et recourt à l'affichage.

« *Je pense qu'il essaye vraiment, je pense que dans sa tête il communique, mais il ne communique pas de la bonne manière avec nous, je te dis ce n'est pas en nous filant trois tonnes de papier qu'il va communiquer avec nous. Nous ce qu'on veut, c'est qu'il nous explique*

⁶⁰ Établissement pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap

clairement en disant « moi ce que je veux c'est que là vous mettez le métal, là le truc, là les poubelles », mais lui non, il nous fait des papiers, mais pourquoi ?! » (Salarié 1 de la PME 3).

À l'instar des salariés, le repreneur de cette PME reconnaît qu'il y a encore des efforts à faire en matière de communication interne. En outre, celui-ci admet qu'il n'est pas certain que les salariés comprennent toujours le sens de sa démarche RSE : *« Je pense qu'ils ont le sentiment quand même de participer à une aventure, ils ne la comprennent peut-être pas toujours très bien, parce que je ne suis peut-être pas toujours très bon en communication interne. C'est un point qui apparaît dans le diagnostic que j'ai fait faire par FACE⁶¹, la communication interne et voire même externe je la néglige un peu ».*

Pour preuve, contrairement à ce que pensent ses salariés, le repreneur déclare accueillir des personnes en situation de handicap par conviction et non pour faire du profit : *« C'est juste parce que j'ai envie que tous les gens qui sont handicapés aient la chance d'accéder à l'emploi, donc ça c'est des gens que moi je prends plaisir à accueillir ».* Telle est, selon lui, la principale raison de sa faible communication sur le sujet : *« je pense que je la néglige non pas par manque de temps, un peu surement, mais surtout par pudeur, j'accueille des travailleurs handicapés, mais je n'en fais pas des montagnes, ça me gêne un peu. C'est un peu comme celui qui fait un don et qui va sortir avec une pancarte j'ai fait un don ».*

Il en va de même pour les repreneurs des PME (5, 8 et 9) et 38 % des dirigeants de notre enquête quantitative qui reconnaissent ne pas communiquer sur leur démarche RSE auprès des salariés, notamment quand il s'agit d'actions sociétales déconnectées de l'activité de la PME. Par exemple, le repreneur de la PME (5) précise, qu'à l'exception du salarié détenant des parts dans le capital de la PME, les autres membres de l'entreprise ne sont pas au courant de l'aide financière qu'il apporte à deux associations d'intérêt général : *« Non, ils ne sont pas au courant, je pense que c'est bien de redistribuer un peu des bénéfices de la société, j'en alloue un peu toutes les années. Je le fais parce que je pense que c'est bien, mais je ne communique pas dessus » (Repreneur de la PME 5).*

Observation F3 : De nombreux repreneurs ne communiquent pas sur leur démarche RSE auprès des salariés. Or un déficit de communication sur le sens que le repreneur souhaite donner à son engagement dans la RSE limite son potentiel à participer à sa légitimation auprès de son équipe.

⁶¹ La Fondation Agir contre l'Exclusion (FACE).

2.3.4. L'importance des changements induits par la RSE

Notre étude montre que la mise en place d'une démarche RSE s'accompagne de changements organisationnels pouvant impliquer, dans certains cas, le passage vers une nouvelle organisation, une nouvelle façon de faire et de nouvelles valeurs organisationnelles. Ces changements sont provoqués aussi bien par les volets environnemental et sociétal, que par le volet social de la RSE.

En ce qui concerne **le volet environnemental**, l'engagement des repreneurs se traduit par des changements à trois niveaux de la PME. Le premier se rapporte aux aspects organisationnels. À ce niveau, la démarche environnementale du repreneur de la PME (3) a modifié l'organisation géographique des chantiers de la PME. Ainsi, chaque salarié agit dans sa zone, alors qu'avant, un même salarié pouvait intervenir dans différentes zones et n'avait pas de chantiers attribués : « *chacun a une équipe avec une zone de chantiers à gérer, ça c'est pas mal, mais après je dis il y a d'autres choses qui ont été faites et qui n'étaient pas terribles* » (Salarié 2 de la PME 3).

Dans les PME (6, 8 et 9), les changements au niveau de l'organisation ont porté sur la réorganisation des processus de production et l'automatisation de certaines tâches afin de les rendre plus efficaces et plus économes en énergie. Ce passage vers une démarche plus respectueuse de l'environnement s'est décliné dans les PME (3 et 5) par des changements au niveau des modes opératoires. La réduction, voire la suppression, de l'utilisation de produits phytosanitaires a modifié la manière de travailler des salariés : « *Au début ça a été très **dur** pour les **gars** d'arrêter le phyto, très **compliqué**, mais vraiment, ils étaient habitués à traiter, donc ça a vraiment été un changement de culture* » (Repreneur de la PME 5).

Enfin, les changements liés à la démarche environnementale concernent aussi le métier des PME (1, 4 et 7). Celles-ci, ont en effet, vu leur offre de produits s'élargir aux énergies renouvelables (panneaux photovoltaïques, pompes à chaleur, etc.).

Sur le plan sociétal, les actions sur lesquelles s'engagent les repreneurs sont souvent déconnectées de l'activité de la PME (soutien d'associations, interventions auprès de lycées professionnels) et la plupart du temps les salariés n'en ont pas connaissance. À ce niveau, la seule pratique dans laquelle les salariés sont véritablement impliqués concerne l'accueil de personnes handicapées. Dans la PME (3), les salariés forment et travaillent avec des personnes handicapées dans le cadre de la collaboration qu'a noué leur dirigeant avec un ESAT. Sur le principe, ces salariés sont favorables à l'idée de travailler avec ces personnes. En revanche, d'un point de vue pratique, cela implique des changements dans leur manière de travailler, qui

semblent leur poser quelques difficultés. L'un des salariés de cette PME reconnaît, en effet, que travailler avec une personne souffrant d'un handicap ça s'apprend, il faut en l'occurrence savoir lui parler, se montrer patient avec elle. En outre, il faut se faire à l'idée que le travail qu'elle accomplit peut souffrir de quelques imperfections, donc il faut savoir lui expliquer, l'accompagner et accepter d'être retardé dans la réalisation de ses propres tâches.

*« Moi je suis pour qu'ils travaillent parce qu'ils ont le **droit de travailler comme tout le monde**, mais après c'est le niveau de handicap qu'ils ont. On avait une personne avec un handicap, qui est super gentil, et on lui avait dit le broyeur il ne faut pas t'en occuper, on le lui avait dit dix fois et à un moment il a passé une fourche dedans, **il a failli se tuer**. J'aimerais bien travailler avec une personne avec un handicap, il n'y a pas de soucis, **mais il faut mettre deux, trois personnes pour tout gérer**. Et si on parlait d'élagage, si je suis sur un arbre, je ne peux pas gérer le gars au sol avec les branches »* (Salarié 3 de la PME 3).

Sur le plan social, l'engagement du repreneur implique l'adoption d'un style de management plus participatif, prônant l'échange, la responsabilisation et une meilleure autonomie pour les salariés (dans les neuf PME), ce qui représente en soi un changement important pour des salariés habitués à travailler sous les ordres d'un dirigeant directif. En effet, sept des neuf repreneurs rencontrés qualifient le style de management de l'ancien dirigeant de directif et d'autoritaire, tel qu'illustré par les propos du repreneur de la PME (2) : *« C'est vrai que le **vendeur n'avait pas du tout mon caractère**, lui il voulait **tout faire, tout gérer tout seul, il ne déléguait rien** à ses équipes, parce qu'il faisait un peu de parano, il ne voulait surtout pas dire le chiffre d'affaires, les résultats, on ne parlera même pas de son salaire. Un exemple qui est dingue, il n'y avait qu'un accès internet et c'était dans le bureau du patron. Donc quand le commercial voulait envoyer un devis par email à un client, il tapait à la porte et levait le doigt et il demandait au patron s'il pouvait envoyer un mail !! Quand les clients envoyaient un mail ou je ne sais pas quoi, il fallait passer par le patron »*.

Cette différence de style de management entre les repreneurs et les cédants est également mise en lumière par les résultats de l'enquête quantitative (tableau n°32).

Tableau n°32 : Différences des styles de management des repreneurs et des cédants

I. Styles de management des repreneurs et des cédants				
	Participatif	Déléгатif	Directif	Ne sais pas
Style de management du repreneur	78%	18%	4%	-
Style de management du cédant	6%	12%	78%	4%
II. Existence d'une différence dans les styles de management des repreneurs et des cédants				
	Oui		Non	
Existe-t-il une différence importante dans vos styles de management	86%		14%	

86 % des repreneurs soulignent l'existence d'une différence importante entre leurs styles de management et ceux des anciens dirigeants.

Cela étant écrit, il s'agit à présent de s'intéresser à comment ces différents changements induits par la démarche RSE sont vécus par les salariés.

À cet égard, notre étude empirique montre que la mise en place d'une démarche RSE peut être vécue par les salariés comme une source de perturbation (tableau n°33).

Tableau n°33 : La RSE source de perturbation pour les salariés

	De plutôt à tout à fait d'accord	Sans avis	De plutôt à tout à fait pas d'accord
L'engagement dans le volet environnemental de la RSE représente une source de perturbation pour les salariés	30%	34%	36%
L'engagement dans le volet sociétal de la RSE représente une source de perturbation pour les salariés	24%	52%	24%

L'engagement dans le volet social de la RSE représente une source de perturbation pour les salariés	32%	20%	48%
---	------------	-----	-----

Il apparaît que seuls 48 % des repreneurs trouvent que l'engagement dans le volet social de la RSE ne représente pas une source de perturbation pour les salariés. Pour les volets environnemental et sociétal, ils sont respectivement de 36% et de 24%.

Cela nous amène à la question de l'acceptation de ces changements par les salariés. Les résultats de notre étude quantitative sont présentés dans le tableau n°34 :

Tableau n°34 : Acceptation des changements opérés par le repreneur

I. Acceptation des changements induits par les trois volets de la RSE			
	De plutôt à tout à fait d'accord	Sans avis	De plutôt à tout à fait pas d'accord
Les changements induits par le volet environnemental de la RSE sont facilement acceptés par les salariés	40%	38%	22%
Les changements induits par le volet sociétal de la RSE sont facilement acceptés par les salariés	28%	50%	22%
Les changements induits par le volet social de la RSE sont facilement acceptés par les salariés	44%	28%	28%
II. Acceptation du changement dans les styles de management de l'ancien et du nouveau dirigeant			
	Oui	Non	Ne sais pas
Cette différence dans vos styles de management a-t-elle été facilement acceptée par les salariés ?	66%	18%	16%

À la lecture du tableau n°34, nous constatons que les changements entraînés par la démarche RSE ne sont pas tous facilement acceptés par les salariés. En effet, seuls 44 % des repreneurs de notre échantillon trouvent que les changements provoqués par leur engagement dans le volet social sont facilement acceptés par les salariés. Pour les volets environnemental et sociétal, ils sont respectivement de 40 % et de 28 %.

Contrairement à ce que l'on pourrait penser, même le passage d'un management directif à un management plus participatif n'est pas systématiquement accepté par les salariés. En effet, seuls 66 % des repreneurs pensent que cette différence a été bien accueillie par leurs salariés. Pour le repreneur de la PME (7), la raison en est que certains salariés sont rassurés par le fait de travailler dans un environnement de travail fait de règles et de directives. Pour ces salariés, la responsabilisation et l'autonomie que leur propose le repreneur entraînent une perte de repères et de l'insécurité :

« Au début c'était un peu déstabilisant pour eux, parce qu'ils n'étaient pas habitués à être dans un environnement d'autonomie, avant c'était tu fais ça, tu vas faire comme ça, tu fais ça maintenant et pas à tel moment, et ainsi de suite. Aujourd'hui, je leur dis voilà la mission à remplir et ils la font comme ils veulent, l'essentiel c'est qu'elle soit faite dans les temps. Je m'adresse à des gens autonomes et responsables, après qu'ils commencent de droite ou de gauche, par-dessus ou par-dessous, pourvu que ça soit fait et que ça fonctionne, mais après libre à eux de procéder comme bon leur semble » (Repreneur de la PME 7).

Pour faciliter l'acceptation par les salariés des changements qu'ils ont introduits, les repreneurs interviewés ont pris un certain nombre de mesures, que nous restituons en trois points :

- Communiquer et impliquer les salariés dans la mise en place du changement.

« Moi je m'appuie sur les deux cadres de l'entreprise et je laisse beaucoup d'autonomie aux salariés et les gens sont intéressés, ça c'est un moyen pour moi de les amener à adhérer. Le changement, pour moi, je dirais c'est l'adhésion au projet global. On a, par exemple, mis en place un contrat avec la CARSAT et la médecine du travail pour améliorer les conditions de travail. J'ai fait par exemple deux ou trois réunions là où il y a tous les salariés. Quand il y a ce genre de choses à faire passer, et on a passé un certain nombre de messages c'est-à-dire tout le monde reçoit la même information au même moment » (Repreneur de la PME 6).

- Introduire le changement en douceur et ne pas vouloir tout changer du jour au lendemain.

« Ben quand on reprend une entreprise il ne faut pas faire le furieux dès le lendemain, il ne faut pas tout casser parce qu'il n'y a pas de secrets, si on arrive avec ses gros sabots, ça ne marche pas. Quand un repreneur arrive il faut qu'il ait l'humilité et le temps et la patience nécessaires quelles que soient ses envies pour s'imprégner de l'entreprise et de tous les paramètres de l'entreprise, que ce soit les clients, les fournisseurs, les salariés, les méthodes, les banques, parce qu'il faut ne pas vouloir tout révolutionner tout de suite, parce que

*justement ça **perturbe** beaucoup les gens et en particulier **les salariés** » (Repreneur de la PME 2).*

- Faire preuve d'humilité et de respect envers le travail accompli jusque-là par l'équipe.

*« Ce que je dis toujours, quand on **reprend une entreprise** : on **n'est pas chez soi**, on est chez soi sur le papier parce que c'est nous qui avons fait le chèque et c'est nous qui avons la dette, mais quand on passe la porte de l'atelier, vous n'êtes pas chez vous. Moi j'ai des gars qui sont là depuis 34 ans, qui sont là depuis la création de l'entreprise, c'est quand même difficile d'arriver avec un nouveau projet et de dire « **écoutez les mecs tout ce que vous avez fait c'est mauvais, moi j'ai un super projet** et je vais vous **expliquer** ». Comment mon projet est-il meilleur que tout ce que vous avez fait pendant 32 ans, moi je peux comprendre que quand on présente les choses comme ça, **les gens n'adhèrent pas forcément** » (Repreneur de la PME 5).*

Ce repreneur poursuit en précisant que l'acceptation des changements RSE peut néanmoins être facilitée la mauvaise santé économique de l'entreprise, au moment de l'entrée en fonction du nouveau dirigeant :

*« Ou alors quand vous reprenez **une entreprise en difficulté** qui est à la barre du tribunal du commerce, et là vous arrivez avec **un nouveau projet** et vous leur dites, moi je vous expliquerai comment faire pour que ça aille mieux, oui là vous passez pour **celui qui va les sauver et sauver la boîte**, moi je ne me prétendais pas à sauver la boîte, puisqu'elle n'a pas besoin de moi pour fonctionner » (Repreneur de la PME 5).*

Observation F4 : À travers ses trois volets, la mise en place de la RSE entraîne des changements au niveau des modes opératoires, de l'organisation et du métier de la PME. À ce propos, notre étude montre que la mise en place d'une démarche RSE peut être vécue par les salariés comme une source de perturbation. Pour rassurer leurs salariés et faciliter l'acceptation des changements RSE, les repreneurs interviewés préconisent de :

- 1) Communiquer et impliquer les salariés dans la mise en place de la démarche RSE ;
- 2) Introduire le changement en douceur et ne pas vouloir tout changer du jour au lendemain ;
- 3) Faire preuve d'humilité et de respect envers le travail accompli jusque-là par l'équipe, notamment lorsque la PME reprise jouit d'une bonne santé économique.

Synthèse de la section 2

L'objectif de cette deuxième section était d'explorer l'impact de la démarche RSE initiée par le repreneur sur sa légitimité vis-à-vis des salariés. Plusieurs résultats issus de notre étude empirique ont été présentés.

Dans un premier temps, nous avons mis en évidence le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur. Les différents mécanismes par lesquels les trois volets de la RSE (social, sociétal et environnemental) participent à la légitimité du repreneur sont identifiés. Ainsi, nous avons montré que le volet social de la RSE augmente la légitimité du repreneur par trois mécanismes : (1) en introduisant plus d'équité dans les interactions entre le repreneur et ses salariés ; (2) par une redistribution plus équitable des résultats de l'entreprise ; (3) en favorisant une meilleure implication des salariés dans les processus de prise de décision.

Concernant le volet sociétal de la RSE, les résultats de nos études qualitative et quantitative ont mis en lumière trois moyens par le biais desquels l'engagement sociétal du repreneur accroît sa légitimité vis-à-vis des salariés : 1) en lui offrant l'opportunité de se comporter comme le leader identifié d'un nouveau projet ; 2) en diffusant une image favorable de lui auprès des membres de son équipe ; 3) par la notoriété et les opportunités de développement que le volet sociétal de la RSE apporte à la PME.

Enfin, le volet environnemental agit principalement sur les dimensions instrumentales de la légitimité : 1) le développement des résultats économiques de la PME et la satisfaction des intérêts économiques des salariés ; 2) l'opportunité donnée au repreneur d'incarner un nouveau projet d'entreprise et de démontrer sa valeur ajoutée et 3) de manière subsidiaire, en permettant au repreneur d'acquérir de nouvelles compétences et un savoir-faire le rendant plus crédible aux yeux des salariés.

Dans un deuxième temps, nous avons exposé les facteurs contextuels et managériaux susceptibles d'influencer le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur. Quatre facteurs ont ainsi été identifiés :

1) Le secteur d'activité de la PME : plus l'environnement est une attente importante des clients du secteur, plus la capacité du repreneur à tirer profit de son engagement environnemental et à asseoir sa légitimité auprès de ses salariés, s'accroît.

2) *L'ordre d'introduction des trois volets de la RSE* : l'effet positif de l'engagement environnemental et/ou sociétal du repreneur sur sa légitimité dépend de la satisfaction au préalable des attentes des salariés.

3) *Le sens diffusé par le repreneur autour de sa démarche RSE* : en l'absence de communication et de partage par le repreneur de sa vision, sa démarche RSE donne lieu à différentes interprétations susceptibles de nuire à son image et sa légitimité auprès de son équipe.

4) *La manière dont les changements liés à la RSE ont été introduits par le repreneur* : notre étude montre que la mise en place d'une démarche RSE peut s'accompagner de changements à différents niveaux de la PME : son organisation, son métier et ses modes opératoires. À cet effet, il est possible que son introduction soit vécue par les salariés comme une source de perturbation. Afin de faciliter l'acceptation de sa démarche RSE par les salariés et d'espérer en faire un levier de légitimité, le repreneur doit :

- 1) Communiquer et impliquer les salariés dans la mise en place de la démarche RSE ;
- 2) Introduire en douceur les changements RSE et ne pas vouloir tout changer du jour au lendemain ;
- 3) Faire preuve d'humilité et de respect envers le travail accompli jusque-là par l'équipe, notamment lorsque la PME reprise jouit d'une bonne santé économique.

Le potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur et ses facteurs d'influence sont synthétisés dans le tableau n°35.

Tableau n°35 : La relation entre la RSE et la légitimité du repreneur, et ses facteurs d'influence.

Implications la RSE favorisant la légitimité du repreneur	Dimensions de la légitimité impactées par la démarche RSE du repreneur	Facteurs d'influence et points de vigilance
<p>Le volet social</p> <ul style="list-style-type: none"> - transparence et partage de vision - écoute et prise en compte des attentes des salariés - amélioration du bien-être des salariés - rémunération équitable et association des salariés aux décisions de gestion 	<p>Dimension relationnelle : l'intérêt porté par un repreneur au bien-être de ses salariés représente un déterminant de sa légitimité</p> <p>Dimension instrumentale : une meilleure association des salariés aux résultats de l'entreprise et aux décisions de gestion avec un impact sur ce qu'ils peuvent gagner représentent des déterminants importants de la légitimité</p>	<p>L'effet sectoriel</p> <p>L'importance accordée à la RSE par les clients du secteur influence son potentiel comme source de légitimité d'un repreneur</p> <p>L'ordre d'introduction des trois volets de la RSE</p> <p>L'effet positif des volets sociétal et/ou environnemental sur la légitimité du repreneur suppose l'engagement au préalable dans le volet social.</p>

<p>Le volet sociétal</p> <ul style="list-style-type: none"> - engagement auprès du monde du handicap - engagement associatif 	<p>Dimension relationnelle : l'engagement sociétal du repreneur diffuse auprès des salariés l'image d'un repreneur bien et juste. Ce sentiment de justice les rassure et accroît la légitimité qu'ils lui accordent.</p> <p>Dimension instrumentale : en permettant à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés, le volet sociétal renforce la légitimité du repreneur</p> <p>Dimension morale, les valeurs morales et éthiques véhiculées par l'engagement sociétal sont partagées et acceptées par les salariés et représentent un déterminant de légitimité du repreneur</p>	<p>La communication en matière de RSE</p> <p>Le contenu et les supports de communication RSE utilisés par le repreneur influencent sa capacité à construire sa légitimité par le biais de sa démarche RSE.</p> <p>Le management des changements RSE</p> <p>Pour faciliter l'acceptation des changements RSE, le repreneur doit faire preuve d'humilité, introduire ces changements en douceur et impliquer les salariés dans leur mise en place.</p>
<p>Le volet environnemental</p> <ul style="list-style-type: none"> - lancement de nouveaux projets et produits plus respectueux de l'environnement - la suppression de l'usage de produits (phytosanitaire, solvants) - achat de matériel électrique avec moins de troubles musculo-squelettiques 	<p>Dimension instrumentale : la perception par les salariés des pratiques environnementales comme un moyen de promouvoir leurs intérêts économiques, représente un déterminant de la légitimité du repreneur</p> <p>Dimension relationnelle : parce qu'il se décline par des actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés comme l'achat d'un matériel électrique ou la suppression de l'usage de produits nocifs pour la santé des salariés, le volet environnemental diffuse auprès d'eux l'image d'un dirigeant soucieux de leur bien-être et favorise sa légitimité</p>	

Section 3. Discussion des résultats et recommandations managériales

Cette section vise à présenter la discussion des principaux résultats obtenus dans le cadre de notre recherche, puis à en extraire un certain nombre de recommandations qui pourraient être utiles aux futurs repreneurs, ainsi qu'à leurs accompagnateurs.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur les principaux résultats issus de notre étude empirique. Nous soulignons, d'abord, les enjeux de la légitimité pour le repreneur externe d'une PME. Ensuite, nous présentons les différentes ressources à sa disposition pour construire sa légitimité auprès de ses salariés, parmi lesquels sa démarche RSE (3.1). Dans un deuxième temps, les différents moyens par lesquels la RSE participe à la légitimité du repreneur sont présentés : un système de management orienté RSE comme source de légitimité (3.2) ; la démarche environnementale du repreneur comme source de légitimité (3.3) et les projets RSE du repreneur comme source de légitimité (3.4).

Dans un troisième temps, nous exposons les principales recommandations managériales qui nous paraissent utiles à l'optimisation du potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur (3.5).

3.1. Réflexions autour de la légitimité d'un repreneur externe d'une PME

Suivant notre revue de littérature, c'est la légitimité dont bénéficie le repreneur auprès de ses salariés qui lui permet de prendre efficacement les commandes de son entreprise (Grazzini et al, 2009 ; Boussaguet, 2012). Comme cette thématique reste encore peu étudiée, notre travail doctoral porte sur les effets de la RSE sur la légitimité du repreneur. Les résultats de notre étude empirique permettent, d'une part, de mettre en évidence les enjeux de légitimité auxquels est confronté le repreneur externe d'une PME et, d'autre part, d'identifier les moyens à sa disposition pour asseoir sa légitimité auprès des membres de son équipe.

3.1.1. Les enjeux de légitimité pour le repreneur externe d'une PME

Notre recherche montre que l'absence de lien préalable avec l'entreprise cible accentue le handicap de légitimité auquel est confronté le nouveau dirigeant. Ainsi, il a été mis en évidence que la légitimité du repreneur personne physique externe est faible, au moment de son entrée en fonction. En cela, nos résultats concourent à une démonstration de l'affirmation de Boussaguet et Bah (2008) et Cullière (2009) selon laquelle l'héritier est reconnu davantage

légitime et ressent moins d'incertitude quant à sa prise de fonctions, comparé à un repreneur externe sans lien de proximité avec le vendeur.

En nous référant aux travaux de Weber (1971), nous expliquons ce déficit de légitimité du repreneur externe, par rapport à l'héritier, par le concept de *légitimité traditionnelle*. Cette forme de légitimité est accordée à un dirigeant, notamment en raison de ses connexions avec les ancêtres et l'histoire de l'organisation sociale en question. Ainsi, un successeur paraîtra plus légitime pour reprendre la PME fondée par son parent qu'une personne étrangère à l'histoire de celle-ci et aux membres qui la composent. Le repreneur externe ne peut donc pas s'appuyer sur cette forme de légitimité. Au contraire, l'absence de lien préalable avec la PME entame sa légitimité à prendre les commandes de celle-ci.

Le deuxième résultat qui ressort de notre recherche traite de l'effet de la *légitimité rationnelle-légale* sur l'efficacité de l'exercice du pouvoir de direction. Cette forme de légitimité concerne l'aspect formel du pouvoir. Elle est accordée au repreneur par le simple fait d'acquérir la propriété de la PME. Notre étude montre que, si cette forme de légitimité est systématiquement acquise par un repreneur externe, elle ne lui permet cependant pas d'exercer efficacement son pouvoir, ni de recueillir a priori l'adhésion des salariés. Pour reprendre les termes du repreneur de la PME (3), « *quand vous faites un « chèque », vous acquérez, certes la PME et tout ce qu'elle contient, mais dès que « vous passez la porte » vous n'êtes plus chez vous, mais « chez les salariés »*. Cela souligne l'importance des efforts que doit déployer le repreneur pour s'imposer comme le nouveau leader de la PME et se faire reconnaître en tant que tel par les salariés.

Ainsi, notre recherche montre que dans le cas d'une reprise par une personne physique externe, toutes les preuves sont à produire vis-à-vis des salariés. Nos échanges avec les repreneurs et les salariés font en effet ressortir, que la légitimité d'un repreneur externe s'acquiert principalement par ce que Weber (1971) qualifie de *légitimité charismatique*, c'est-à-dire par les qualités humaines et professionnelles qu'il réussit à démontrer. Celles-ci sont développées dans le paragraphe suivant.

3.1.2. Les déterminants de la légitimité d'un repreneur externe d'une PME

Nous avons observé empiriquement que plusieurs qualités du repreneur jouent un rôle déterminant dans sa légitimité charismatique vis-à-vis des salariés. Nous les résumons en quatre catégories.

L'exemplarité managériale du repreneur est mesurée par son aptitude à adopter des comportements en cohérence avec ses discours, mais également par son degré d'implication dans la vie de la PME. Dans ce cadre, la légitimité s'acquiert par des actions simples comme arriver avant tout le monde le matin, partir le dernier le soir, mettre la « main à la pâte », être « physiquement » présent sur le terrain et se déplacer sur les chantiers, etc.

Sa capacité à développer la PME se traduit notamment par l'apport de nouveaux projets et l'élargissement du portefeuille clients de la PME. L'effet positif de cette qualité du repreneur sur sa légitimité est amplifié par la mise en place de dispositifs d'association des salariés aux résultats.

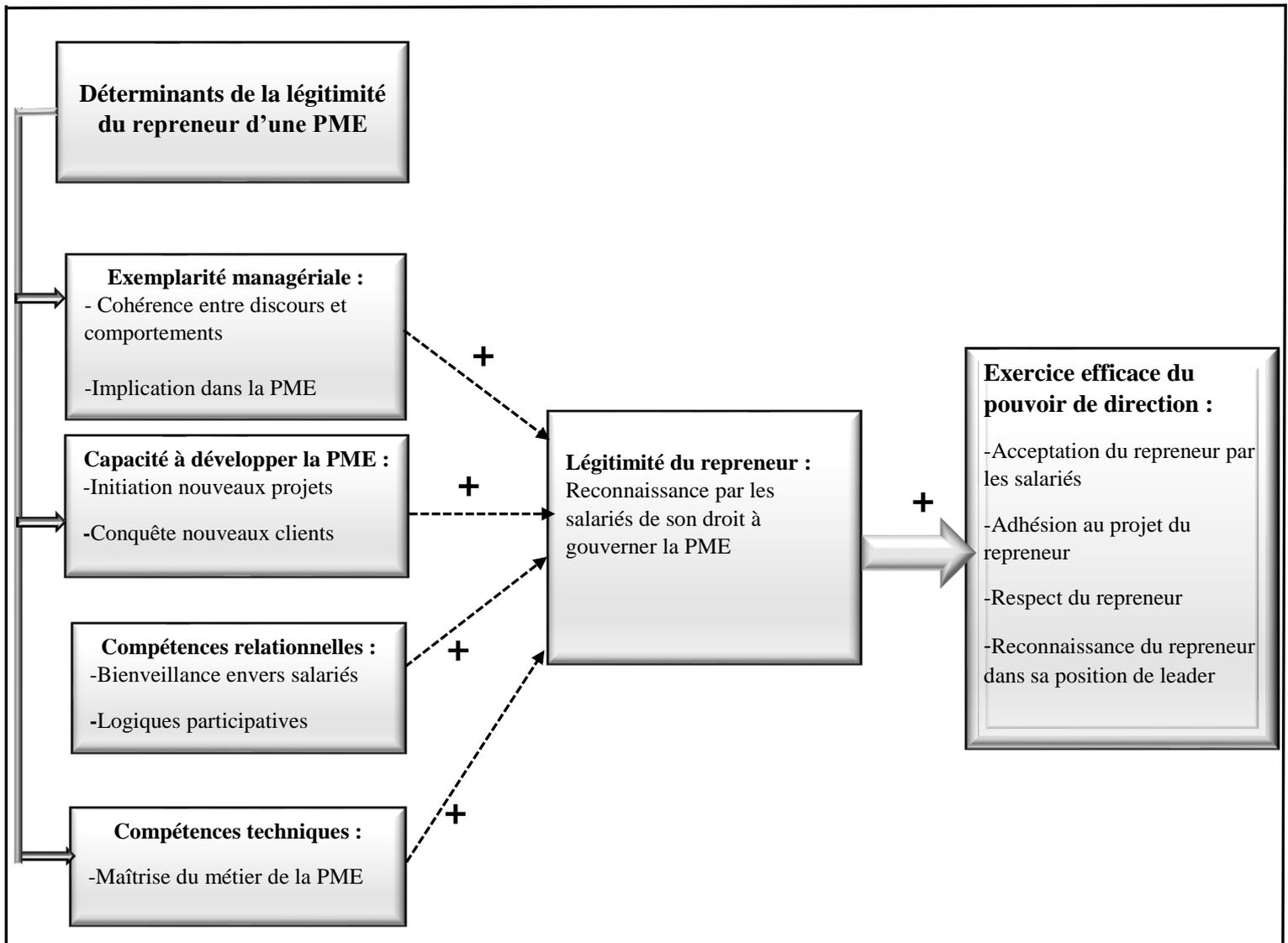
Ses compétences relationnelles s'apprécient par sa bienveillance envers les salariés et sa prédisposition à mettre en place des logiques participatives dans l'exercice du pouvoir. La proximité avec les salariés, des contacts directs et réguliers, la prise en compte de leurs attentes, sont autant de qualités relationnelles identifiées par les repreneurs et les salariés de notre étude empirique comme des sources de légitimité.

Ses compétences professionnelles font écho à son degré de maîtrise des aspects techniques du métier de la PME. Cette qualité est identifiée comme importante dans l'acquisition de la légitimité, mais non bloquante. Notre recherche montre, en effet, que le handicap de légitimité technique est atténué par les compétences relationnelles du repreneur. Ainsi, un repreneur qui s'appuie sur les salariés, les écoute, les responsabilise réussit à se faire reconnaître dans sa position de dirigeant malgré ses lacunes techniques. De plus, cette mise en avant du rôle important que vont jouer les salariés dans le projet de reprise favorise leur adhésion à celui-ci. Cette observation souligne l'intérêt de la dimension relationnelle dans la construction de la légitimité d'un repreneur, dans le sens où la majorité des repreneurs de nos échantillons qualitatif et quantitatif ne maîtrisait pas le métier de l'entreprise au moment de leur entrée en fonction. De surcroît, moins d'un repreneur sur cinq envisage de suivre une formation en lien avec le métier de la PME reprise.

La combinaison de ces qualités favorise la reconnaissance au repreneur de son droit à gouverner la PME. Cela augmente en retour ses chances d'être accepté et reconnu par les salariés, de gagner leur respect et d'accroître leur adhésion à son projet.

Nous proposons de modéliser la relation entre ces quatre qualités d'un repreneur et sa légitimité auprès de ses salariés dans la figure n° 47.

Figure n°47 : La légitimité du repreneur externe d'une PME



L'autre résultat important de notre étude empirique est le rôle central de la RSE dans la légitimation du repreneur auprès de ses salariés.

3.2. Un système de management orienté RSE comme source de légitimité

Dans la première section de ce chapitre, nous nous sommes attachés à comprendre comment l'engagement des repreneurs dans la RSE se traduit au niveau de la pratique du management. Nous avons montré qu'un système de management imprégné des principes de la RSE implique plus d'équité et de transparence dans l'exercice du pouvoir, notamment en prônant l'échange et une meilleure implication des salariés dans les processus de prise de décision.

Par ailleurs, un tel mode de management améliore la qualité du traitement interpersonnel reçu par les salariés car il encourage le repreneur à placer leur bien-être au centre de son projet de

reprise. Dans ce sens, plusieurs pratiques ont été mises en place dans les différentes PME étudiées : 1) flexibilité dans les horaires de travail ; 2) prévention de la santé-sécurité au travail ; 3) amélioration des conditions de travail des salariés et 4) formation et développement des compétences des salariés, etc.

Enfin, un management orienté RSE se traduit par une meilleure reconnaissance des efforts des salariés et une redistribution plus équitable des résultats de l'entreprise : association au capital, participation, intéressement et primes.

Après le travail de caractérisation du management orienté RSE, nous avons mis en évidence son potentiel pour le repreneur pour acquérir de la légitimité auprès de ses salariés au travers de trois mécanismes détaillés ci-après.

3.2.1. Premier mécanisme : la promotion de la justice interactionnelle

Nos résultats montrent qu'un management imprégné des principes de la RSE participe à la légitimation du repreneur vis-à-vis de ses salariés. En effet, le pilier social de la RSE introduit plus d'équité et de transparence dans ses interactions avec les salariés. Le modèle relationnel de la légitimité explique que dans leurs interactions avec leur dirigeant, les salariés se préoccupent, avant tout, de la qualité du traitement interpersonnel reçu de la part de ce dernier (Tost, 2011). Les salariés sont, en effet, sensibles à la justice informationnelle qui se réfère à la sincérité et aux explications données par le dirigeant sur son projet d'entreprise (Tyler, 1997 ; Boussagnet, 2008) et à la justice interpersonnelle qui renvoie à la sensibilité montrée par le dirigeant à l'égard de ses salariés (Tyler et Lind, 1992 ; Verstraeten et Théry, 2013).

Concernant **la justice informationnelle**, nous avons montré qu'un management imprégné des principes de la RSE oriente les interactions entre le repreneur et les salariés vers plus de transparence et de partage par le repreneur de sa vision avec les membres de son équipe. Dans ce cadre, plusieurs pratiques adoptées par les repreneurs favorisent leur légitimité auprès des salariés, parmi lesquelles la franchise et la sincérité des explications données sur les nouvelles orientations mises en place. La raison évoquée par les salariés est le sentiment d'importance (dans l'estime de soi) qu'ils éprouvent quand le repreneur les met « dans la confiance » de ses projets pour l'entreprise.

De manière similaire, nous avons mis en évidence que le fait de tenir informé les salariés de l'évolution de l'activité de la PME (difficultés rencontrées, réalisations accomplies) les responsabilise et les implique davantage dans la vie de leur entreprise. Ce faisant, cette pratique facilite l'acceptation du repreneur et accroît sa légitimité auprès des membres de son équipe.

En résumé, notre recherche montre que la RSE accroît la justice informationnelle perçue par les salariés, donc la légitimité du repreneur. Elle souligne, en outre, que l'acquisition de la légitimité par le biais de la RSE est facilitée par le mode de fonctionnement de la PME. En effet, une PME se caractérise par une distance hiérarchique moindre et des contacts directs entre le dirigeant et ses salariés (Julien, 1997), cela rend possible la diffusion de l'information à l'ensemble des membres de la PME.

Par ailleurs, un management teinté des valeurs de la RSE renforce la légitimité du repreneur par son effet positif sur la justice interpersonnelle. Ici, deux groupes de pratiques s'inscrivant dans ce mode de management sont identifiés par les repreneurs et les salariés comme des sources de légitimité :

(1) les pratiques initiées dans le but d'améliorer le bien-être des salariés (environnement de travail sain et sécuritaire ; aménagement d'un réfectoire ; nettoyage et décoration du lieu de travail des salariés). De telles pratiques favorisent la légitimité du repreneur en diffusant auprès des salariés l'image d'un dirigeant bienveillant, soucieux de leur bien-être.

(2) la proximité qu'entretient le repreneur avec ses salariés par des contacts directs et réguliers, ainsi que l'organisation de rencontres en dehors du cadre de travail (repas, activités conviviales, etc.). Ce résultat présente un double intérêt. D'un côté, ils concourent à une démonstration de l'affirmation de Petit (2013) pour lequel la proximité qu'entretient le dirigeant avec les salariés est déterminante pour sa légitimité : plus les collaborateurs ont d'interactions avec leur dirigeant, plus ils tendent à le considérer comme légitime. D'un autre côté, ils mettent en évidence le rôle de facilitateur que joue la taille modeste des PME dans l'acquisition de la légitimité par le biais de la RSE.

Les repreneurs rencontrés sont particulièrement sensibles à l'aspect social de la RSE qu'ils perçoivent comme une condition essentielle à leur légitimité et à la réussite de leur entrée en fonction. À ce sujet, ils déclarent que la petite taille de la PME leur permet de mieux connaître les besoins des salariés, et de pouvoir, par conséquent, ajuster leur politique sociale de manière à mieux satisfaire leurs attentes.

Nous affirmons ainsi, d'une part, que la petite taille de la PME permet au repreneur d'optimiser le potentiel de sa démarche sociale comme vecteur de légitimité par une meilleure connaissance des attentes des salariés. D'autre part, nous soulignons qu'en raison des enjeux d'acceptation auxquels ils sont soumis, les repreneurs plus que les autres chefs d'entreprises, sont particulièrement attentifs à l'aspect social de la RSE. Celui-ci est perçu comme un moyen d'instaurer un bon climat social, favorable à l'exercice efficace du pouvoir de direction.

3.2.2. Deuxième mécanisme : l'équité dans la pratique du pouvoir de direction

Le deuxième moyen par lequel un management orienté RSE favorise la légitimité du repreneur est l'équité qu'il introduit dans la pratique du pouvoir. Ce résultat peut s'expliquer selon deux perspectives : (1) par la perspective relationnelle de la légitimité qui postule que la légitimité du dirigeant est associée à des jugements sur l'équité des procédures utilisées pour prendre des décisions (Tyler et Lind, 1992). De ce point de vue, deux implications de la RSE sont associées par les salariés à la légitimité du repreneur. La première est la tenue de réunions prônant un esprit d'échange constructif. Cette pratique participe à la légitimité du repreneur car elle est gratifiante pour les salariés et leur donne le sentiment d'être des membres importants de l'entreprise. La deuxième implication est la prise en compte des propositions des salariés. Elle crée des conditions propices à l'émergence d'une relation de respect mutuel entre le repreneur et ses salariés et participe ainsi à sa reconnaissance dans sa position de nouveau leader de la PME.

D'un autre côté (2), selon la perspective instrumentale de la légitimité, la RSE participe à la légitimité du repreneur par une meilleure association des salariés au processus de prise de décision. Cette implication de la RSE agit positivement sur la légitimité du repreneur car elle donne aux salariés le sentiment d'avoir un contrôle sur les décisions avec un impact direct et/ou indirect sur ce qu'ils peuvent gagner ou perdre (Tyler, 1997).

Notre recherche montre ainsi qu'un management orienté RSE accroît la légitimité d'un repreneur par une meilleure implication et association des salariés au processus de prise de décision. D'un autre côté, il est apparu que l'acquisition de la légitimité par ce mode de management est facilitée par la taille modeste de la PME, en ce sens qu'elle confère au repreneur l'avantage de pouvoir faire participer tous les acteurs internes dans la mise en place de ses projets.

3.2.3. Troisième mécanisme : la redistribution équitable des bénéfices de l'entreprise

Les propositions du modèle instrumental de la légitimité représentent le salarié comme un acteur social intéressé par ses intérêts particuliers lors de ses interactions avec son dirigeant (Tost, 2011 ; Petit, 2013). Ainsi, l'évaluation de la légitimité d'un dirigeant dépend des ressources que les salariés reçoivent ou s'attendent à recevoir de celui-ci (Tyler, 1997). L'un des moyens proposés dans le cadre de ce modèle est l'équité qu'applique le dirigeant à la redistribution des bénéfices de son entreprise (Greenberg, 1990 ; Tyler et Schuller, 1990).

En s'inspirant de ce modèle, nous avons montré qu'un management orienté RSE favorise la légitimité du repreneur en promouvant une meilleure prise en compte des intérêts matériels des salariés. Nos résultats révèlent, en effet, qu'à l'image des autres dirigeants de PME, l'engagement social des repreneurs s'accompagne d'un partage plus équitable des résultats de l'entreprise (Rupp et al, 2006 ; Beaupré et al, 2008). En outre, notre recherche souligne que l'intérêt des repreneurs pour cet aspect de la RSE est amplifié par le fait qu'ils sont, pour la plupart, issus de grands groupes, donc sensibilisés dans leurs précédentes expériences professionnelles à l'importance de cette pratique comme un outil de mobilisation et de fidélisation des salariés. Leurs efforts se sont traduits : (1) par la mise en place de dispositifs d'association des salariés à la performance (intéressement, participation) et (2) dans une moindre mesure, par l'association de certains salariés clés au capital de la PME. Cette politique salariale visant une meilleure prise en compte des intérêts des salariés, forge auprès d'eux une bonne opinion du repreneur et concourt à sa légitimation.

L'autre implication par laquelle un management orienté RSE accroît la légitimité du repreneur est une meilleure reconnaissance des efforts des salariés. Dans ce cadre, notre étude a montré que des initiatives telles que l'instauration d'un système de prime, les cadeaux d'entreprise et la rémunération du temps de travail effectué au-delà des heures contractuelles alimentent la crédibilité du repreneur et développent sa légitimité auprès des salariés.

À l'aune de ces développements, il apparaît qu'un mode de management imprégné des principes de la RSE favorise la légitimité d'un repreneur en prônant la justice distributive. Toutefois, nous sommes enclins à penser que l'acquisition de la légitimité par ce mécanisme peut être influencée par la performance économique de la PME. Ainsi, plus les résultats de la PME sont bons, plus la capacité du repreneur à s'appuyer sur ce mécanisme pour asseoir sa légitimité s'accroît.

3.2.4. Proposition d'une modélisation de l'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME

L'étude de l'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME nous a permis de tirer **trois enseignements importants**.

Le premier enseignement concerne les moyens par lesquels un tel mode de management participe à la légitimité d'un repreneur. Trois mécanismes ont été identifiés : (1) en introduisant plus d'équité dans les interactions entre le repreneur et ses salariés (élément du modèle relationnel de la légitimité) ; (2) par une redistribution plus équitable des résultats de l'entreprise (élément du modèle instrumental de la légitimité) ; (3) en favorisant une meilleure implication

des salariés dans les processus de prise de décision (élément du modèle instrumental de la légitimité).

Le deuxième enseignement met en lumière des différences dans l'impact qu'exercent les différentes implications managériales de la RSE sur la légitimité d'un repreneur. En effet, ce sont surtout les éléments relationnels comme l'équité dont fait preuve le repreneur dans la pratique du pouvoir et ses efforts pour améliorer leur bien-être, que les salariés privilégient lorsqu'ils évaluent sa légitimité. Les implications de la RSE touchant aux intérêts économiques des salariés (participation, intéressement, prime) représentent celles auxquelles se réfèrent le moins les salariés lorsqu'ils apprécient la légitimité de leur dirigeant. Le repreneur tient donc, avant tout, sa légitimité de la qualité des relations qu'il entretient avec ses salariés. Ceci est la raison pour laquelle nous pensons que le repreneur est plus à même d'accroître sa légitimité, en introduisant plus d'équité dans ses interactions avec les salariés et dans sa pratique du pouvoir, que par la mise en place d'une politique de rémunération associant davantage les salariés aux résultats de l'entreprise.

Le troisième enseignement porte sur l'effet qu'exercent certaines caractéristiques des PME sur l'acquisition de la légitimité par le biais de RSE. Nous avons, en effet, montré que la taille modeste de la PME joue un rôle de facilitateur. (1) D'abord, parce qu'elle renforce les liens entre le repreneur et ses salariés par les contacts directs et réguliers qu'elle leur permet d'entretenir. En cela, la petite taille de la PME promeut l'éthique et la bienveillance du dirigeant envers ses collaborateurs. Or, selon le modèle relationnel de la légitimité, l'attribution de la légitimité à un dirigeant se fait à l'aune de l'attention qu'il porte aux salariés (Verstraeten et Théry, 2013). (2) Ensuite, en raison de la flexibilité fonctionnelle qu'elle procure aux PME (Bon et al, 2015), puisque la PME offre au repreneur la possibilité de s'adapter aux contraintes personnelles de ses collaborateurs pour leur permettre de concilier vie de famille et travail, et donc d'accroître sa légitimité auprès d'eux. (3) Enfin, parce que la petite taille de la PME confère au repreneur l'avantage d'impliquer les salariés dans le quotidien de l'entreprise, notamment lors de la prise de décision.

Nous proposons une mise en perspective de ces résultats dans le tableau n°36.

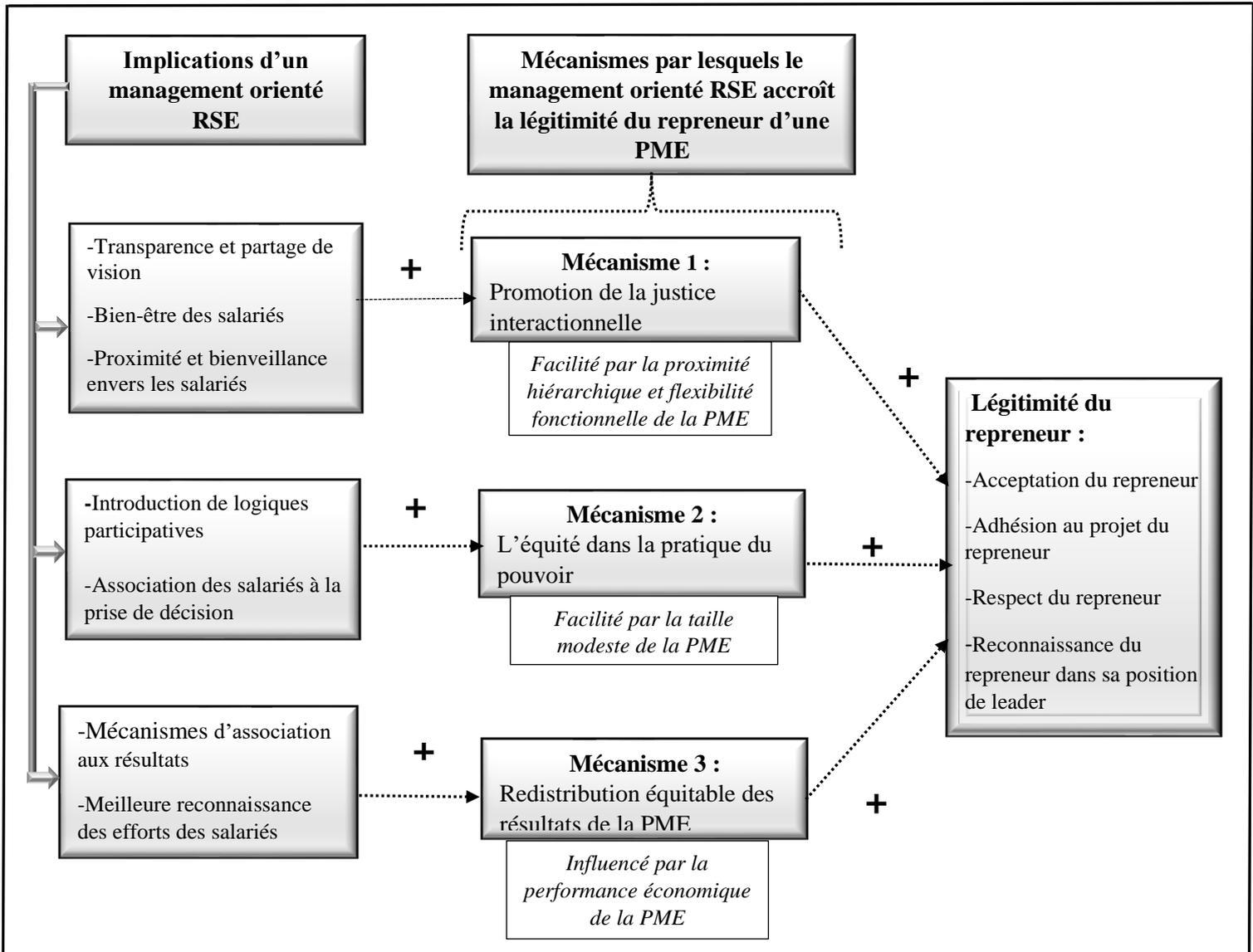
Tableau n°36 : L'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME

Nature du mécanisme	Les pratiques RSE associées au mécanisme	Déterminants de la légitimité concernés par les pratiques RSE	Influence exercée par les caractéristiques des PME
<p>Premier mécanisme :</p> <p>Promotion de la justice interactionnelle</p>	<p>- la franchise et la sincérité des explications données sur les nouvelles orientations mises en place</p>	<p>Le sentiment d'estime de soi :</p> <p>- renforce le sentiment d'importance (dans l'estime de soi) qu'éprouvent les salariés du fait de leur mise « dans la confiance » du projet du repreneur pour l'entreprise.</p>	<p>Mode de fonctionnement de la PME (des relations de travail informelles et des contacts directs avec les salariés) :</p> <p>Cette caractéristique des PME facilite la diffusion de l'information à l'ensemble des employés, mais également la possibilité de les faire participer aux projets de l'entreprise.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- elle joue un rôle de facilitateur dans l'acquisition de la légitimité par le repreneur.</p>
	<p>- tenir au courant les salariés de l'évolution de l'activité de la PME : difficultés et réalisations.</p>	<p>La responsabilisation des salariés:</p> <p>- responsabilise et implique davantage les salariés dans la vie de l'entreprise.</p>	
	<p>- amélioration du bien-être des salariés et de leurs conditions de travail.</p>	<p>La bienveillance du dirigeant :</p> <p>- diffuse auprès des salariés l'image d'un dirigeant bienveillant, soucieux de leur bien-être.</p>	<p>Proximité hiérarchique et flexibilité fonctionnelle des PME :</p> <p>- la combinaison de ces deux caractéristiques permet au repreneur, non seulement, d'être au courant de certains aspects de la vie personnelle des salariés, mais également de pouvoir tenir compte des contraintes qui en découlent.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- elle joue un rôle de facilitateur dans l'acquisition de la légitimité par le repreneur.</p>
	<p>-La proximité avec les salariés et l'organisation de rencontres en dehors du cadre de travail (repas, activités conviviales, etc.).</p>	<p>Proximité entre le dirigeant et ses salariés :</p> <p>- renforce les liens entre le repreneur et les salariés et amplifie l'attention que porte le repreneur aux contraintes personnelles des salariés.</p>	
<p>Deuxième mécanisme :</p> <p>L'équité dans la pratique du pouvoir</p>	<p>- la tenue de réunions prônant un esprit d'échange constructif</p>	<p>Valorisation des salariés :</p> <p>- elles sont gratifiantes pour les salariés et leur donne le sentiment d'être des membres importants de l'entreprise.</p>	<p>La taille modeste de la PME :</p> <p>- facilite le dialogue entre les membres de l'entreprise et offre au repreneur la possibilité d'impliquer les salariés dans la prise de décision.</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>- elle joue un rôle de facilitateur dans l'acquisition de la légitimité par le repreneur.</p>
	<p>- introduction de logiques participatives par la prise en compte des propositions des salariés.</p>	<p>L'équité des procédures de prise de décision :</p> <p>- crée des conditions propices à l'émergence d'une relation de respect mutuel entre le dirigeant et ses salariés.</p>	
		<p>Le sentiment de contrôle sur les décisions engageant l'avenir de la PME :</p>	

	- l'association des salariés aux processus de prise de décision	→ - donne aux salariés le sentiment d'avoir un contrôle sur les décisions avec un impact direct et/ou indirect sur ce qu'ils peuvent gagner ou perdre.	
Troisième mécanisme : Une redistribution équitable des résultats de la PME	- la mise en place de dispositifs d'association des salariés aux résultats : intéressement, participation, association au capital	→ Caractère juste de la distribution des résultats : - forge auprès des salariés une bonne opinion du repreneur.	La performance économique de la PME : Plus les résultats de la PME sont bons, plus la capacité du repreneur à s'appuyer sur ce mécanisme pour asseoir sa légitimité, s'accroît.  - elle influence la capacité du repreneur à asseoir sa légitimité
	- une meilleure reconnaissance des efforts des salariés	→ Image d'un dirigeant « honnête » et digne de confiance : - alimente la crédibilité du repreneur et développe sa légitimité auprès des salariés.	

La relation entre le management orienté RSE et la légitimité du repreneur est schématisée dans la figure n°48.

Figure n°48 : Modélisation de l'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME



3.3. La démarche environnementale du repreneur comme source de légitimité

Après le volet social, le volet environnemental de la RSE semble le plus important pour le repreneur pour acquérir sa légitimité. Notre étude empirique met en lumière (1) trois moyens par lesquels la démarche environnementale favorise la légitimité du repreneur auprès des salariés et (2) identifie quelques éléments de contexte susceptibles d'influencer ce rôle de levier de la démarche environnementale dans la légitimation du repreneur.

3.3.1. Premier moyen : son caractère novateur

Dans les neuf cas, les repreneurs abordent leur démarche environnementale comme une opportunité d'innovation et de différenciation. Elle représente un véritable projet d'entreprise (Spence et al, 2011). Ainsi, l'engagement environnemental du repreneur concourt à sa légitimation auprès des salariés en lui permettant d'incarner un nouveau projet d'entreprise qu'il doit expliquer, conduire, maîtriser et faire aboutir de manière à conforter sa légitimité. Cet aspect est conforme au modèle instrumental de la légitimité car la légitimité du dirigeant repose sur sa capacité à diriger des hommes et à développer son entreprise (Tost, 2011). En outre, la mise en place de la RSE par le repreneur se traduit par le renouvellement des mécanismes et des méthodes de travail. L'initiation de projets RSE permet ainsi au repreneur de se différencier de la gestion de l'ancien dirigeant, d'apporter un nouveau savoir-faire et de nouvelles compétences. Ce faisant, les projets RSE permettent au repreneur d'affirmer son leadership, de montrer sa valeur ajoutée et de renforcer sa légitimité auprès des salariés. Notre recherche contribue ainsi à valider empiriquement le fait que le repreneur porte de nouvelles idées et développe un nouvel état d'esprit constitue des éléments-clés pour sa légitimité auprès des salariés (Deschamps et Paturel, 2009 ; Cadieux et Brouard, 2009).

3.3.2. Deuxième moyen : son potentiel de création de valeur

Notre étude a montré que la RSE se situe au centre de la croissance et de la stratégie des PME étudiées. En effet, quelles que soient leurs motivations pour la RSE, les repreneurs considèrent tous l'intégration d'une démarche environnementale comme un facteur de développement pour la PME. Les avantages de sa mise en œuvre sont multiples : innovation, différenciation, accès à de nouveaux marchés, etc. De ce fait, les projets RSE initiés par le repreneur sont perçus par les salariés comme un moyen de satisfaire leurs intérêts économiques. Or, selon le modèle instrumental de la légitimité, l'attribution de la légitimité à un dirigeant se fait aussi à l'aune de sa capacité à promouvoir les intérêts matériels des individus qui l'évaluent (Tyler, 1997 ; Tost, 2011 ; Petit, 2013). Petit et Saguy (2011) montrent qu'un salarié aura tendance à évaluer

d'autant plus positivement la légitimité de son dirigeant, qu'il perçoit la situation de son entreprise comme bonne. Ainsi, le volet environnemental de la RSE permet de renforcer la légitimité du repreneur grâce à son potentiel de création de valeur.

3.3.3. Troisième moyen : diffusion d'une bonne image du repreneur

Le troisième moyen par lequel la démarche environnementale favorise la légitimité du repreneur est la diffusion auprès des salariés d'une image positive de leur dirigeant. Ce résultat corrobore les conclusions des études de Backhaus, Stone et Heiner (2002) indiquant que pour les salariés, le respect de l'environnement devient un critère important lorsqu'ils évaluent leur employeur. De surcroît, lorsque cette démarche se traduit par des actions visant à améliorer les conditions de travail des salariés, elle diffuse auprès des salariés l'image d'un dirigeant sensible à leur bien-être. Ainsi, en se référant au modèle relationnel de la légitimité, nous remarquons que la démarche environnementale représente une source de légitimité pour le repreneur.

Toutefois, nous convenons que tous les salariés ne sont pas sensibles à l'environnement. En effet, même si certaines études montrent que les attentes des salariés en matière de RSE représentent un moteur de son intégration par les PME (Bensebaa et Béji-Bécheur; 2005 ; Bon et al, 2013), nos échanges avec les salariés révèlent que certains d'entre eux ne se sentent pas concernés par l'environnement. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'ils soient indifférents aux agissements éventuellement irresponsables du repreneur. En réalité, indépendamment du fait qu'ils soient sensibles ou non à l'environnement, les salariés jugent qu'un comportement irresponsable en la matière peut choquer et nuire à l'image, donc à la légitimité du repreneur.

Cette observation rejoint le constat fait par Bergery (2011) sur la place grandissante qu'occupent, au niveau sociétal, les valeurs prônant la préservation de l'environnement.

3.3.4. Éléments influençant le rôle de la démarche environnementale dans l'acquisition de la légitimité

Notre recherche distingue trois éléments susceptibles d'influencer le rôle de la démarche environnementale dans la légitimité d'un repreneur : 1) le secteur d'activité de la PME ; 2) l'éco-responsabilité de la PME à l'arrivée du repreneur et 3) la manière dont la RSE a été introduite.

- L'effet du secteur d'activité de la PME.

Le principal moyen par lequel la démarche environnementale favorise la légitimité du repreneur est sa capacité à améliorer les résultats économiques de la PME. À cet égard, le secteur d'activité de la PME représente un critère qui nuance l'apport la RSE dans la légitimité du repreneur. En effet, le secteur d'activité de la PME détermine l'aptitude du repreneur à tirer profit de sa démarche RSE (Berger-Douce, 2007). Par exemple, Renaud (2013) montre que comparativement à leurs homologues dans d'autres secteurs, les entreprises du secteur de l'éco-industrie sont celles pour lesquelles la démarche environnementale offre le plus d'opportunités stratégiques : possibilité d'obtenir un avantage compétitif, de s'ouvrir vers de nouveaux débouchés ou de devenir leader de leur secteur d'activité.

L'effet du secteur sur la rentabilité d'une démarche environnementale est clairement établi par notre étude. Ainsi, les repreneurs de PME de secteurs où l'environnement représente une attente importante des clients (chauffage et plomberie) estiment qu'une démarche environnementale stimule le développement de la PME et contribue, par conséquent, à leur légitimation auprès des salariés. En revanche, dans d'autres secteurs (fabrication de meubles, menuiserie), son potentiel de création de valeur est plus discutable. Nos résultats font ainsi apparaître que le secteur d'activité de la PME reprise influence grandement le potentiel de la démarche environnementale comme un vecteur de légitimité du repreneur.

- L'éco-responsabilité de la PME à l'arrivée du repreneur

Notre recherche montre que beaucoup des PME transmises accusent un retard en matière d'éco-responsabilité. Ce constat corrobore le résultat d'une étude réalisée conjointement par l'AFNOR et l'ACFCI qui identifie l'intention de transmettre l'entreprise comme l'un des principaux freins à l'engagement des dirigeants de PME dans la RSE⁶². La raison pourrait être le fait que les entreprises en phase de transmission, sont souvent gérées par des dirigeants d'un âge avancé, fatigués, usés et pour la plupart, davantage préoccupés par leur retraite que par le développement de l'entreprise (CRA, 2014 ; BPCE, 2014). Cette situation est dommageable pour les PME évoluant dans des secteurs où l'environnement est une attente importante des clients. Cela montre que les enjeux de l'éco-responsabilité se posent avec plus d'acuité pour les repreneurs, comparés aux autres dirigeants de PME.

⁶² Consulté sur le site de l'AFNOR, le 20 juin 2016 « <http://groupe.afnor.org/guide-bonnes-pratiques-languedoc-roussillon/html/plus.html> »

Dans ce contexte, amorcer le virage écologique apparaît pour les salariés comme un choix judicieux, même pour les moins sensibles à l'environnement. La démarche environnementale est, en effet, perçue comme une alternative pour assurer la survie de la PME, donc pour garantir leurs emplois. C'est pourquoi le rôle de la démarche environnementale dans la légitimité du repreneur est amplifié.

- La manière dont la RSE a été introduite

La manière dont la RSE a été introduite au sein de la PME est le troisième critère qui nuance l'apport de la RSE, notamment son volet environnemental dans la légitimité du repreneur. Notre recherche montre particulièrement l'impact positif de l'engagement environnemental du repreneur sur sa légitimité si, au préalable, il a introduit des actions RSE internes à destination des salariés. Cette observation peut être expliquée par le modèle de légitimation/ délégitimation du dirigeant (Verstraeten et Théry, 2013) : un dirigeant est perçu comme légitime s'il agit dans l'intérêt du groupe et perdra sa légitimité si sa présence dans le groupe est motivée par des intérêts personnels.

Parallèlement, nos résultats soulignent qu'une hiérarchisation des projets RSE visant à satisfaire en priorité les attentes des salariés est particulièrement importante pour le repreneur. En effet, contrairement au dirigeant d'une PME connu par les salariés et jouissant d'une légitimité déjà établie, le repreneur arrive en terrain « inconnu ». Sa légitimité au moment de sa prise de fonction est faible, les salariés ont très peu d'informations à son sujet et ne connaissent pas ses intentions. Dans ces conditions, le repreneur doit en priorité satisfaire les attentes des salariés pour gagner leur confiance avant d'initier des projets RSE à destination des parties prenantes externes.

3.3.5. Proposition d'une modélisation de l'impact de la démarche environnementale sur la légitimité du repreneur

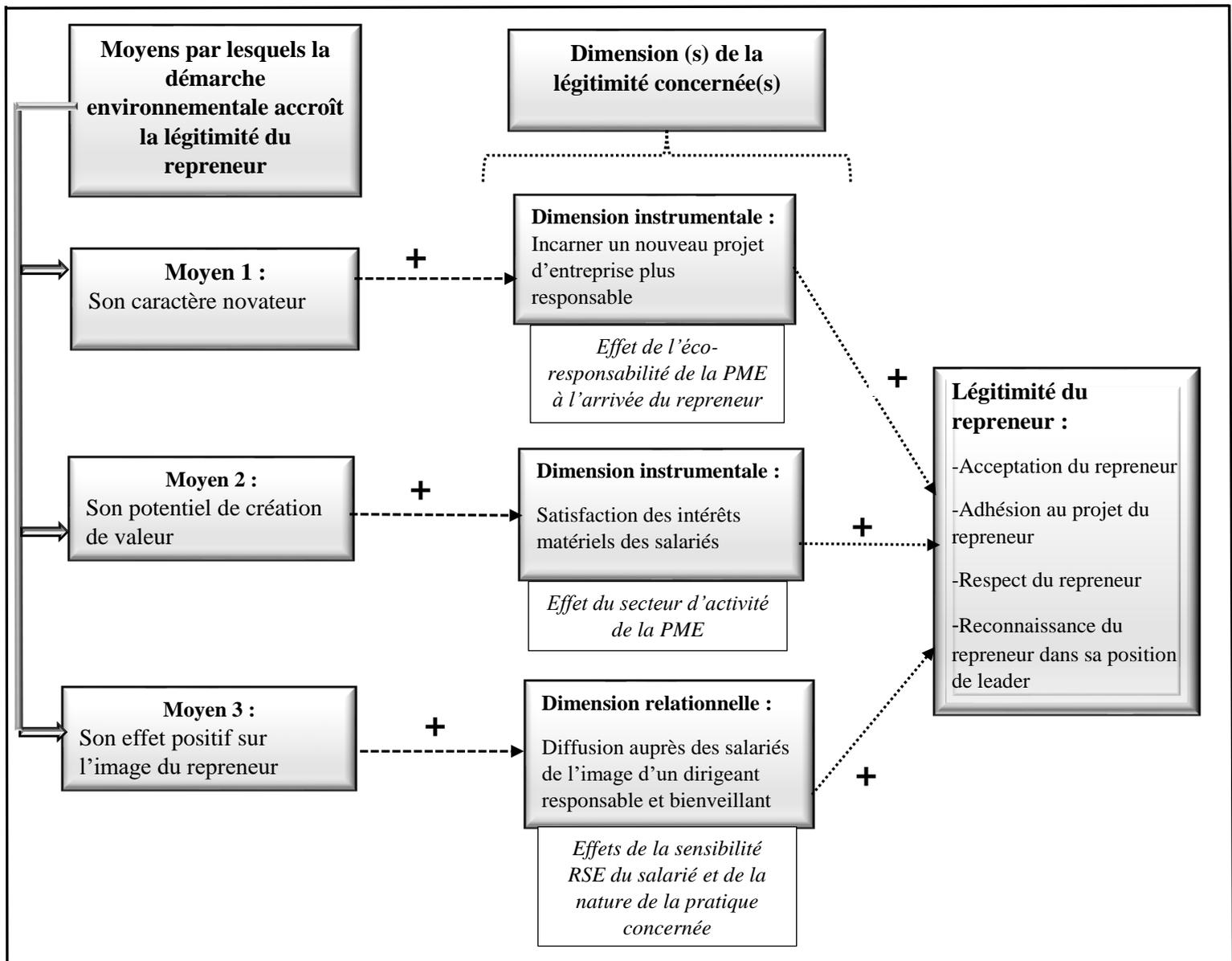
Deux résultats se dégagent de notre recherche. Le premier décrit les moyens par lesquels une démarche environnementale participe à la légitimation du repreneur. Le deuxième identifie les facteurs susceptibles d'influencer l'effet de chacun de ces moyens. Nous proposons une mise en perspective de ces résultats dans le tableau n°37.

Tableau n°37 : L'impact de la démarche environnementale sur la légitimité du repreneur

Moyens d'acquisition de la légitimité	Dimension de la légitimité concernée	Éléments influençant l'acquisition de la légitimité par ce moyen
Premier moyen : Son caractère novateur	Dimension instrumentale : - incarnation d'un nouveau projet d'entreprise plus « responsable ».	L'éco-responsabilité de la PME à l'arrivée du repreneur : - une PME accusant un retard en matière d'éco-responsabilité offre au repreneur l'occasion d'une redéfinition stratégique bénéfique pour l'entreprise.
Deuxième moyen: Son potentiel de création de valeur	Dimension instrumentale : - satisfaction des intérêts matériels des salariés.	Le secteur d'activité de la PME : - l'acquisition de la légitimité est amplifiée par l'importance qu'accordent les clients du secteur aux questions environnementales.
Troisième moyen : Son effet positif sur l'image du repreneur	Dimension relationnelle : - diffusion auprès des salariés de l'image d'un repreneur responsable et bienveillant.	La sensibilité du salarié à la RSE: - l'environnement comme critère dans l'évaluation du repreneur, prend de l'importance auprès des salariés sensibles à la RSE. La pratique environnementale concernée : - une pratique environnementale qui améliore le bien-être des salariés diffuse auprès d'eux l'image d'un repreneur bienveillant.

La relation entre la démarche environnementale et la légitimité du repreneur est schématisée dans figure n°49.

Figure n°49 : Modélisation de l'impact d'une démarche environnementale sur la légitimité du repreneur



3.4. Les projets RSE du repreneur comme source de légitimité

Notre étude empirique met en lumière trois moyens par lesquels les projets RSE du repreneur participent à sa légitimation auprès des salariés. Après une présentation de ces trois moyens, nous proposons une modélisation des impacts des projets RSE du repreneur sur sa légitimité auprès de ses salariés.

3.4.1. Les moyens d'acquisition de la légitimité par les projets RSE

Notre recherche confirme empiriquement la proposition de la théorie « déontique », qui postule que les salariés sont sensibles aux autres acteurs de leur environnement (Cropanzano et al, 2001). Les salariés interrogés se reconnaissent, en effet, dans les valeurs morales véhiculées par le volet sociétal de la RSE. De ce fait, ils déclarent qu'un projet de reprise construit autour de telles valeurs renforce la légitimité du repreneur qui l'incarne. Nous expliquons cette relation par les mécanismes du modèle moral de la légitimité : un dirigeant est jugé légitime par ses salariés, lorsque ses décisions sont en phase avec leurs valeurs morales et éthiques (Tost, 2011). Selon ce modèle, il existe un processus d'identification à l'œuvre dans la relation entre le dirigeant et les salariés, conduisant ces derniers à rechercher des signes d'intégrité et d'éthique dans le dirigeant qu'ils évaluent (Petit, 2013). La légitimité est alors fondée sur l'identification y compris morale au dirigeant (Skitka et al, 2009). De ce point de vue, notre recherche propose le volet sociétal de la RSE comme un facteur d'acquisition de légitimité et cela, en raison de l'opportunité qu'il offre au repreneur de construire avec ses salariés un projet d'entreprise autour d'un ensemble de valeurs et de causes communes. Les valeurs prônées par le volet sociétal de la RSE transcendent en effet les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques (Tahri, 2010).

Par ailleurs, notre recherche identifie deux caractéristiques des PME facilitant l'acquisition de la légitimité par les projets RSE : la personnalisation de la gestion autour du repreneur et la latitude discrétionnaire importante dont il dispose. Dans un tel contexte organisationnel, les salariés attribuent l'engagement sociétal de la PME à la personne du repreneur, ce qui renvoie auprès d'eux l'image d'un repreneur juste et humain, renforçant d'autant sa légitimité.

L'implication dans le développement local qui s'explique notamment par l'enracinement de la PME dans son territoire et les contacts étroits induits entre son dirigeant et les acteurs locaux (Torrès, 1999 ; Lapointe et Gendron, 2004) est également un facteur de légitimité. Cette forte insertion des repreneurs dans différents réseaux a été identifiée par les salariés et par les repreneurs eux-mêmes comme un facteur clé d'acquisition de leur légitimité. Il agit principalement par trois mécanismes : (1) La diffusion auprès des salariés d'une image de prestige de leur dirigeant (modèle instrumental de la légitimité) (Petit et Mari, 2009) : (2) l'amélioration de la réputation du repreneur auprès de ses salariés (élément du modèle relationnel de la légitimité) (Pichard-Stamford, 2000) et (3) la justice interactionnelle perçue par les salariés (élément du modèle relationnel de la légitimité (Tyler, 1997 ; Verstraeten et Théry, 2013)). Notre recherche montre que l'engagement du repreneur auprès du monde du

handicap et le soutien d'associations d'intérêt général renvoie aux salariés un signal positif sur la manière dont leur dirigeant pourrait se comporter avec eux.

Notons néanmoins que ces résultats sont à prendre avec prudence, car la manière dont le repreneur introduit ses projets sociétaux influence sa capacité à en faire un levier de légitimité. Notre recherche souligne, en effet, qu'une faible communication autour des projets RSE atténue leur effet positif sur la légitimité du repreneur. De surcroît, cela peut donner lieu à des interprétations susceptibles de nuire à sa légitimité. Pourtant, de nombreux repreneurs ne communiquent pas suffisamment sur leur démarche RSE, bien qu'ils soient pour la plupart issus de grands groupes, donc habitués aux pratiques de communication. Cela corrobore les travaux de Perrini et al (2007) et Bon et al (2015) qui trouvent que les PME communiquent peu sur leur démarche RSE et, par la même occasion, de constater que les repreneurs adoptent un comportement similaire à celui des autres dirigeants de PME en matière de communication RSE.

Le degré d'intégration des projets RSE dans l'activité de la PME est l'autre facteur atténuant leur effet positif sur la légitimité du repreneur. Notre étude fait ressortir que plus ces projets sont déconnectés de la stratégie de la PME, moins il y a de chance que les salariés aient connaissance de leur existence, donc à en tenir compte dans l'appréciation de la légitimité du repreneur.

Dans la réalité, cette pratique est courante auprès des repreneurs étudiés. En ce sens, nous rejoignons Perrini (2006) lorsqu'il écrit qu'en matière de RSE, la plupart des activités des PME européennes sont occasionnelles et ne dépendent pas de leur stratégie. Cela nous permet d'en conclure, qu'au regard de cet aspect de la RSE, les repreneurs ne se distinguent pas des autres dirigeants de PME.

Enfin, les projets RSE du repreneur lui permettent de promouvoir sa légitimité par leur effet positif sur les résultats économiques de la PME. Notre recherche montre que l'engagement sociétal du repreneur stimule la motivation des salariés et renforce leur adhésion au projet d'entreprise. Or, ces pratiques ont une influence positive sur la création de valeur économique dans le contexte des PME (Hammann et al, 2009). Le volet sociétal permet également à la PME de créer de la valeur par l'accroissement de sa capacité d'innovation organisationnelle. Dans ce sens, nous avons montré que la coopération nouée par le repreneur avec certaines parties

prenantes de son environnement lui permet, entre autres, d'avoir accès à des marchés réservés⁶³ et de développer la notoriété de la PME.

3.4.2. Proposition d'une modélisation de l'impact des projets RSE du repreneur sur sa légitimité vis-à-vis des salariés

Notre recherche montre que les projets sociétaux contribuent à la légitimation du repreneur par trois moyens.

Le premier est l'occasion qu'ils offrent au repreneur de construire avec ses salariés un projet d'entreprise autour d'un ensemble de valeurs et de causes communes. Cette implication accroît la légitimité du repreneur par la diffusion d'une image positive de lui auprès des salariés (image d'un dirigeant juste et humain). L'acquisition de la légitimité par ce moyen est facilitée par le contexte organisationnel particulier des PME. En effet, la personnalisation de la gestion autour du repreneur, combinée au fait qu'il soit le seul décideur pousse les salariés à attribuer l'engagement RSE de la PME à la personne du repreneur.

Le deuxième est son effet positif sur la justice interactionnelle perçue par les salariés. L'attention portée par le repreneur aux personnes en situation de handicap et aux personnes vulnérables (malades, dans le besoin) renvoie aux salariés un signal positif sur la manière dont il pourrait se comporter avec eux. Toutefois, l'acquisition de la légitimité par cet aspect est influencée par les efforts du repreneur en matière de communication interne et le degré d'intégration des projets RSE dans l'activité de la PME.

Le troisième est sa capacité à contribuer au développement de la PME. Cela passe par un engagement plus important des salariés et l'accroissement de la capacité d'innovation organisationnelle de la PME.

Nous proposons une mise en perspective de ces résultats dans le tableau n°38.

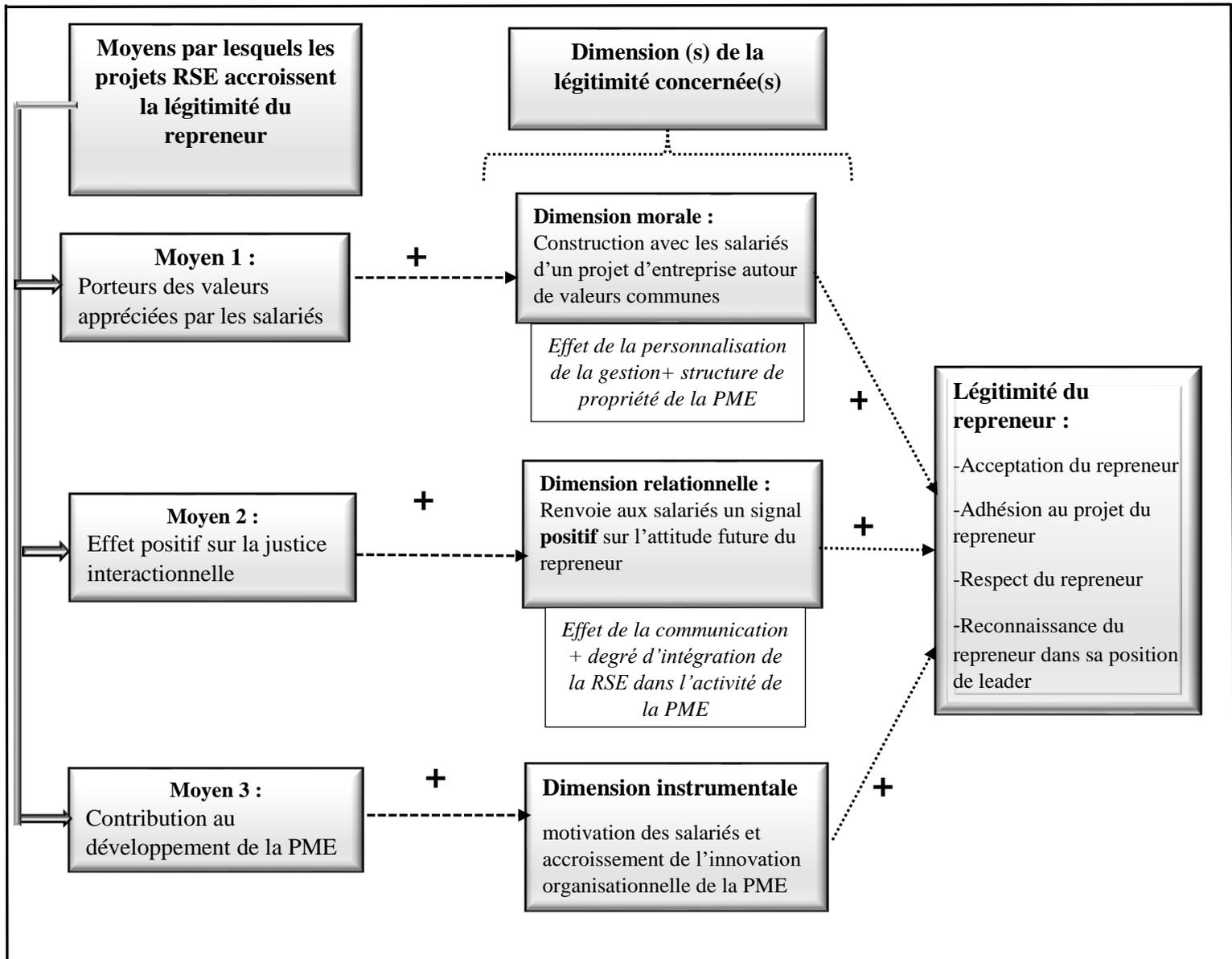
⁶³ « Lorsque l'acheteur réserve un marché public ou des lots d'un marché public aux opérateurs économiques qui emploient des travailleurs handicapés ou défavorisés » Source : <http://www.marche-public.fr/CMP-2016/013Marches-publics-reserves.htm>. Consulté le 13/11/2017

Tableau n°38 : L'impact des projets RSE sur la légitimité du repreneur

Moyens d'acquisition de la légitimité	Dimension de la légitimité concernée	Éléments influençant l'acquisition de la légitimité par ce moyen
<p>Premier moyen :</p> <p>Véhicule des valeurs appréciées par les salariés</p>	<p>Dimension morale :</p> <p>- opportunité pour le repreneur de construire avec les salariés un projet d'entreprise autour de valeurs communes.</p>	<p>Contexte organisationnel particulier de la PME :</p> <p>- la personnalisation de la gestion autour du repreneur, combinée au fait qu'il soit le seul décideur pousse les salariés à attribuer l'engagement sociétal de la PME à la personne du repreneur.</p>
<p>Deuxième moyen :</p> <p>Effet positif sur la justice interactionnelle perçue par les salariés</p>	<p>Dimension relationnelle :</p> <p>- l'attention portée par le repreneur à des personnes « en marge de la société » renvoie aux salariés un signal positif sur la manière dont il pourrait se comporter avec eux.</p>	<p>Communication interne :</p> <p>- une faible communication autour des projets sociétaux, atténue leur effet positif sur la légitimité du repreneur.</p> <p>Degré d'intégration des projets RSE dans l'activité de la PME :</p> <p>- plus les projets RSE sont déconnectés de l'activité de la PME, moins il y a de chance que les salariés en tiennent compte dans l'appréciation de la légitimité du repreneur.</p>
<p>Troisième moyen :</p> <p>Contribution au développement de la PME</p>	<p>Dimension instrumentale :</p> <p>- augmente la motivation des salariés et accroît l'innovation organisationnelle de la PME.</p>	<p style="text-align: center;">-</p>

La relation entre les projets RSE et la légitimité du repreneur est schématisée dans la figure n°50.

Figure n°50 : Modélisation de l'impact des projets RSE sur la légitimité du repreneur



3.5. Les recommandations managériales

L'analyse de nos données empiriques permet d'avancer différentes propositions visant à guider les repreneurs dans la construction de leur légitimité par le biais de la démarche RSE.

Nous commençons par un développement autour de l'importance de la légitimité dans le processus de transfert de leadership du cédant vers le repreneur. Ensuite, nous avançons quelques suggestions en matière de communication et de déploiement des projets RSE. Pour conclure, nous mettons en évidence l'intérêt d'un accompagnement repreneurial en matière de RSE.

3.5.1. Le potentiel de la RSE comme facteur de succès de l'entrée en fonction du repreneur

La littérature s'accorde à reconnaître un degré de criticité élevé à la dimension humaine des opérations de reprise, notamment pendant la période suivant l'entrée en fonction du nouveau dirigeant. Celle-ci est marquée par le transfert de leadership du cédant au repreneur et elle est synonyme d'un nouveau départ pour l'entreprise. Le besoin de légitimité peut devenir maximal à ce stade car celle-ci garantit l'efficacité du pouvoir du repreneur (Boussaguet, 2012) et contribue au désamorçage des tensions et à l'adhésion collective des membres de la PME achetée (De Freyman et al, 2018). L'importance de la légitimité dans le processus de transfert de leadership est soulignée par de nombreux auteurs (Lamarque et Story, 2008 ; Grazzini et al, 2009 ; Cullière, 2009 ; Ouardi, 2012 ; Boussaguet, 2012). Or, à l'instar de De Freyman et al (2018), nous devons bien convenir du manque de travaux empiriques et théoriques sur les moyens à disposition des repreneurs pour construire leur légitimité auprès des salariés.

Par conséquent, les résultats de notre étude empirique suggèrent le management orienté RSE comme une posture managériale favorisant la reconnaissance de la légitimité du repreneur auprès de ses salariés. La RSE accroît la légitimité du repreneur de différentes manières : d'abord, par son effet positif sur la qualité des relations qu'entretient le repreneur avec les salariés ; ensuite, par une meilleure prise en compte des intérêts des salariés ; enfin, par le développement d'un nouvel état d'esprit autour d'un nouveau projet d'entreprise plus « responsable ».

La réussite de cette étape du processus de la reprise tient également à la capacité du repreneur à réussir son intégration au sein de la PME (Boussaguet, 2005) et à retenir les salariés clés (Saoudi, 2010). Au cours de notre étude empirique, il est apparu que la RSE agit positivement sur ces deux facteurs de réussite des opérations de reprise.

Par son volet social, la RSE oriente les pratiques RH du repreneur vers plus d'équité et de transparence. Elle encourage ainsi la valorisation des salariés et une meilleure reconnaissance de leurs efforts : partage équitable des résultats, développement des compétences des salariés et investissement dans l'amélioration de leur bien-être. En retour, ces implications sociales de la RSE favorisent l'acceptation et l'intégration du repreneur au sein de l'entreprise reprise.

Par ailleurs, grâce aux projets qu'elle permet de développer, la RSE contribue à la dynamisation de la PME, à la satisfaction des intérêts matériels des salariés et diffuse une image favorable du repreneur. Pour cela, le caractère RSE du projet du repreneur suscite l'adhésion des salariés et leur donne envie de rester dans l'entreprise. En contexte de PME, cela revêt une dimension stratégique, en ce sens que certains salariés-clés, qualifiés de « noyau dur humain » (Saoudi, 2010) détiennent des savoirs et des compétences indispensables au bon fonctionnement de la PME.

Au regard de ces développements, il paraît pertinent de proposer un management orienté RSE comme un facteur susceptible de contribuer au succès de l'entrée en fonction du repreneur.

Proposition 1 : La RSE accroît l'acceptation et la légitimité du repreneur, l'adhésion des salariés à son projet et leur envie de rester dans la PME. Ce faisant, elle peut contribuer à la réussite de l'entrée en fonction d'un repreneur.

3.5.2. Le management des changements RSE

Selon notre étude empirique, de nombreux repreneurs mettent en place des projets RSE dès leur entrée en fonction. Ces projets peuvent impliquer des changements à différents niveaux de la PME et, dans certains cas, le passage vers une nouvelle organisation, le renouvellement des méthodes de travail et l'introduction de nouvelles valeurs organisationnelles. Autant de changements qui viennent s'additionner à ceux déjà engendrés par l'arrivée du repreneur (D'Andria, 2008) et amplifier ainsi l'anxiété et les craintes des salariés.

Dans ce contexte, il est primordial pour le repreneur de faire preuve d'humilité et de patience lors du déploiement de ses projets RSE. À ce propos, les repreneurs de notre étude empirique sont unanimes, il faut respecter le travail déjà accompli par l'équipe en place et introduire les changements RSE de manière incrémentale et progressive. Cela atténue le risque que les changements RSE dégradent la relation entre le repreneur et ses salariés. En matière

d'acquisition de légitimité, cette préconisation revêt une importance stratégique, dans la mesure où, comme nous l'avons montré, le repreneur tient avant tout sa légitimité de la qualité des relations qu'il entretient avec ses salariés.

Nous avons également souligné qu'une bonne situation économique de la PME impose au repreneur plus de prudence dans la conduite des changements RSE. En effet, tandis que dans une PME en difficulté, les changements RSE peuvent bénéficier d'une légitimité procurée par la situation de l'entreprise, qui nécessite d'être dynamisée, le repreneur d'une entreprise saine, doit convaincre de l'intérêt des nouveaux projets. Nous insistons sur l'importance pour le repreneur d'une PME saine de donner du sens à ses projets, notamment en raison de sa faible légitimité au moment de son entrée en fonction. Dans ce cas particulier, le repreneur ne bénéficie ni d'une légitimité personnelle, en tant que dirigeant, qui lui garantirait le soutien des salariés, ni d'une légitimité liée à la situation économique de la PME, puisque celle-ci réalise de bons résultats et n'a pas nécessairement besoin de changements. Par conséquent, les seules raisons qui pourraient favoriser l'implication d'un salarié dans les projets RSE sont, soit l'intérêt qu'il y voit, soit son adhésion aux valeurs qu'ils véhiculent. Dans ces conditions, même des changements favorables aux salariés tels que la mise en place de logiques participatives accordant davantage d'autonomie et de responsabilité aux salariés, ne jouissent pas d'une acceptation systématique de la part de l'ensemble des salariés.

Au regard de nos observations empiriques, nous suggérons au repreneur l'implication des salariés dans le déploiement de ses projets RSE comme moyen de gagner leur adhésion.

Enfin, la dernière préconisation découle de la nature de la démarche RSE. En effet, celle-ci présente la particularité de comprendre à la fois des projets destinés aux parties prenantes externes (volets sociétal et environnemental) et des projets à destination des salariés (volet social). Au cours de nos observations empiriques, il est apparu que les salariés attendent du repreneur qu'il commence par initier des projets qui les concernent directement, avant de s'intéresser aux parties prenantes externes. Nous avons, dans ce sens, montré que l'effet positif des projets RSE sur la légitimité du repreneur dépend de la satisfaction au préalable des attentes des salariés. Cela nous conduit à suggérer aux repreneurs de suivre la chronologie suivante dans le déploiement de la démarche RSE : d'abord, commencer par initier des pratiques sociales dans le but de rassurer et de gagner la confiance des salariés ; ensuite, introduire des projets RSE à destination des parties prenantes externes de la PME.

Proposition 2 : L'effet positif des projets RSE sur la légitimité du repreneur suppose le respect de trois conditions : **1)** introduire ces projets de manière progressive et incrémentale ; **2)** communiquer et impliquer les salariés dans leur déploiement ; **3)** satisfaire au préalable les attentes des salariés par l'initiation de pratiques sociales, avant d'introduire des projets RSE à destination des parties prenantes externes de la PME.

3.5.3. L'importance de communiquer une vision éthique des projets RSE

Selon notre étude empirique, la mise en place de projets RSE entraîne une modification importante dans l'environnement de travail des salariés. Confrontés à ces changements, les salariés s'interrogent sur les intentions du repreneur et entrent ainsi dans ce que Mouhli (2018) qualifie de « construction de sens post-reprise » autour des projets RSE. Pour y parvenir, ils se lancent dans la recherche d'indices dans l'attitude, le comportement et le discours du repreneur pouvant les aider à cerner ses intentions et à comprendre ses choix. Dans ces conditions, notre étude empirique a relevé qu'un manque de transparence et de partage par le repreneur de sa vision RSE crée de la confusion parmi les salariés et peut générer des représentations ambivalentes et dilemmatiques, susceptibles de nuire à sa légitimité.

De toute évidence, pour accroître ses chances d'asseoir sa légitimité par le biais de ses projets RSE, le repreneur doit, dès son entrée en fonction, lever toute ambiguïté concernant ses intentions et communiquer clairement sa vision et la finalité de ses projets RSE à ses salariés. Nous insistons particulièrement sur ce point car de nombreux repreneurs ne communiquent pas sur leur démarche RSE auprès des salariés. Or, un déficit de communication sur le sens que le repreneur souhaite donner à son engagement RSE limite le potentiel de cette démarche à participer à sa légitimation auprès de son équipe.

L'étude de cas multiples a également montré que tout autant que la communication elle-même, le support de communication utilisé peut influencer la capacité du repreneur à asseoir sa légitimité par le biais de ses projets RSE. En effet, il semble important pour les salariés d'échanger de vive voix avec leur dirigeant, de le voir « physiquement », que celui-ci soit accessible, ouvert à l'échange et allant à leur rencontre sur le terrain. Ainsi, une communication interne qui utilise comme seul support l'affichage, crée de la distance entre le repreneur et ses salariés et leur renvoie l'image d'un dirigeant distant. De plus, ce type de communication est

vécu par les salariés comme un manque de considération, ce qui est dommageable pour la légitimité du repreneur. La réticence des salariés des PME à ce type de communication est d'autant plus importante qu'ils sont habitués à une communication informelle, orale, spontanée et directe. L'arrivée de repreneurs tentés d'appliquer aux PME les méthodes de communication qu'ils ont connues dans les grands groupes, semble perturber les salariés.

Compte tenu de ces observations, nous suggérons aux repreneurs de préférer un mode de communication qui privilégie le contact direct avec les salariés, surtout que la taille modeste de la PME le permet. À ce sujet, notre étude empirique propose l'organisation de réunions prônant un échange constructif comme un moyen de créer des liens entre le repreneur et les salariés, d'encourager leur adhésion à son projet, et par là même d'accroître sa légitimité.

La troisième recommandation en matière de communication interne, découle de la particularité des projets RSE. En effet, plus qu'un simple projet, la RSE véhicule des valeurs éthiques et morales qui appellent à beaucoup de prudence sur le contenu de la communication à déployer. Au cours de notre étude empirique, il est apparu qu'une communication axée exclusivement sur l'aspect stratégique peut nuire à la légitimité du repreneur, en ce sens qu'elle donne aux salariés le sentiment que leur dirigeant cherche à « monnayer » des valeurs auxquelles eux croient sincèrement, comme venir en aide à des personnes en situation de handicap.

Sans remettre en question l'intérêt pour les repreneurs de communiquer sur l'utilité des changements RSE, nous insistons néanmoins sur l'importance d'avoir une communication qui combine des aspects stratégiques et éthiques. En effet, en matière d'acquisition de légitimité, le contenu de la communication interne peut se révéler capital car l'évaluation de la légitimité d'un repreneur repose sur la représentation que se font de lui ses salariés. Ainsi, une communication interne intégrant des dimensions éthiques et morales participe à la construction d'un jugement positif du repreneur. En cela, elle représente un critère influençant positivement l'appréciation de la légitimité d'un repreneur par ses salariés.

Par ailleurs, l'importance que revêt cet aspect de la communication est accentuée par le contexte de la reprise où les salariés connaissent peu de choses sur le repreneur. Pour se faire une idée, ils se réfèrent généralement aux informations contenues dans sa communication.

Proposition 3 : Pour accroître le potentiel des projets RSE comme source de légitimité, nous recommandons aux repreneurs de PME de multiplier les moments de communications formels et/ou informels, en face à face et/ou en groupe (réunions). De surcroît, il est important que le contenu de cette communication combine des aspects stratégiques et éthiques.

3.5.4. L'intérêt d'un accompagnement entrepreneurial en matière de RSE

Au cours de nos observations empiriques, il est apparu que l'accompagnement entrepreneurial en matière de RSE se limite à des actions de sensibilisation. Sur le plan environnemental, les accompagnateurs rencontrés se contentent d'attirer l'attention des entrepreneurs sur l'importance de vérifier que tous les diagnostics environnementaux soient faits afin de s'assurer que l'entreprise cible ne présente pas de risques de pollution et au niveau social, d'avertir les entrepreneurs sur l'importance de mettre en place une bonne politique sociale comme moyen de réussir leur entrée en fonction.

On observe ainsi qu'en son état actuel, l'offre d'accompagnement entrepreneurial en matière de RSE n'apporte pas au entrepreneur une compréhension des enjeux de la RSE, ni de solutions ou de conseils sur les modalités de sa mise en œuvre. Or, la singularité et la complexité des projets RSE laissent pourtant penser qu'un entrepreneur aurait intérêt à bénéficier d'experts dans le déploiement de ses projets RSE. En effet, comme nous l'avons montré la manière dont un entrepreneur se saisit de la RSE, communique aux salariés sa vision RSE et gère les changements induits par ses projets RSE, représentent des éléments déterminants de sa légitimité.

L'intérêt que revêt la prise en compte de la RSE par les acteurs des réseaux d'accompagnement entrepreneurial est accentué par l'influence qu'ils peuvent avoir dans le comportement RSE des entrepreneurs. Leurs interventions pourraient, d'un côté, faire prendre conscience aux entrepreneurs des retombées et des enjeux d'une démarche RSE pour une opération de reprise ; et d'un autre côté, de guider ou de prodiguer des conseils sur les spécificités de la conduite des projets RSE, en insistant notamment sur l'importance d'avoir une communication qui met en avant l'aspect éthique de la RSE et l'intérêt d'une hiérarchisation des projets RSE visant à satisfaire en priorité les attentes des salariés. Le rôle des acteurs de l'accompagnement entrepreneurial peut également s'avérer utile dans la conduite des changements RSE. Dans ce sens, leurs actions pourraient avoir pour but de permettre au entrepreneur de viser le juste milieu entre appliquer une logique directive et perdre sa légitimité liée à l'exercice de son leadership en adoptant un style « laisser-faire » dès le départ.

Par ailleurs, la mise en évidence des différents mécanismes par lesquels la RSE favorise la légitimité du entrepreneur doit permettre aux acteurs de l'accompagnement de mieux comprendre le processus de légitimation du entrepreneur, de sorte à pouvoir se positionner selon leurs compétences et leurs modes d'action. À cet égard, ils peuvent guider et conseiller les entrepreneurs dans la construction de leur légitimité par le biais de la RSE ou encore dans l'identification des différents éléments managériaux et contextuels favorisant la reconnaissance de celle-ci.

Enfin, notre étude empirique laisse apparaître une grande variété de problèmes potentiels lors du déploiement d'une démarche RSE, ces derniers intervenant avec plus ou moins d'acuité selon la situation. Ils varieront en intensité d'abord en fonction des caractéristiques de l'entreprise reprise. La spécificité du secteur d'activité, le niveau d'éco-responsabilité de la PME à l'arrivée du repreneur et le style de management appliqué par l'ancien dirigeant, peuvent mettre un repreneur dans des positions plus ou moins délicates. La sensibilité des salariés à la RSE peut également engendrer des difficultés plus au moins prononcées dans l'acceptation des projets RSE initiés par le repreneur. Enfin, les difficultés vont varier suivant la nature de la pratique RSE concernée. Certaines pratiques de la RSE comme l'engagement auprès du monde du handicap sont porteuses de valeurs morales et exigent du repreneur plus de prudence dans le sens qu'il donne à cet engagement.

Face à la variété des difficultés potentielles auxquelles peuvent être confrontés les repreneurs lors de la mise en œuvre de la démarche RSE et l'hétérogénéité des situations de reprise, il nous semble légitime de souligner la pertinence d'un accompagnement personnalisé en matière de RSE. Celui-ci présente en effet plusieurs avantages, parmi lesquels la possibilité de s'ajuster aux difficultés réellement rencontrées par les repreneurs et le transfert de connaissances et compétences sur mesure (Thévenard-Puthod et al, 2014).

Proposition 4 : La singularité et la complexité des projets RSE rendent nécessaire une offre d'accompagnement repreneurial en matière de RSE. Celle-ci aidera les repreneurs dans la construction de leur légitimité par le biais de la RSE et leur permettra d'identifier les différents éléments managériaux et contextuels favorisant la reconnaissance de celle-ci. En outre, l'hétérogénéité des difficultés auxquelles sont confrontés les repreneurs lors de la mise en œuvre de la démarche RSE nous conduit à souligner la pertinence d'un accompagnement personnalisé en matière de RSE.

Synthèse de la section 3

L'objectif de cette troisième section était de discuter des principaux résultats issus de notre étude empirique.

Dans un premier temps, nous avons exposé les différents déterminants de la légitimité du repreneur. Cela a fait apparaître le potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité d'un repreneur externe d'une PME.

Dans un deuxième temps, l'objectif de cette section a consisté à présenter les différents moyens par lesquels la RSE participe à la légitimité d'un repreneur, que nous avons regroupés en trois points :

1) un système de management orienté RSE comme source de légitimité

Un management imprégné des principes de la RSE augmente la légitimité du repreneur par trois mécanismes : (1) en introduisant plus d'équité dans les interactions entre le repreneur et ses salariés ; (2) par une redistribution plus équitable des résultats de l'entreprise ; (3) en favorisant une meilleure implication des salariés dans les processus de prise de décision.

2) la démarche environnementale du repreneur comme source de légitimité

Trois implications de la démarche environnementale du repreneur participent à sa légitimité. : (1) l'opportunité qu'elle offre au repreneur d'incarner un nouveau projet d'entreprise plus « responsable » et d'affirmer son leadership ; (2) sa contribution à l'amélioration des résultats économiques de la RSE ; (3) la diffusion auprès des salariés d'une bonne image de leur dirigeant.

3) les projets RSE du repreneur comme source de légitimité

Notre étude empirique a mis en lumière trois moyens par lesquels les projets RSE du repreneur participent à sa légitimation auprès des salariés. Le premier est la construction avec ses salariés d'un projet d'entreprise autour d'un ensemble de valeurs et de causes communes. Le deuxième est son effet positif sur la justice interactionnelle perçue par les salariés. Le troisième est sa contribution au développement de la PME par un engagement plus important des salariés et l'accroissement de sa capacité d'innovation organisationnelle.

De façon parallèle, un ensemble de facteurs managériaux et contextuels susceptibles d'influencer la capacité d'un repreneur à accroître sa légitimité par le biais de sa démarche RSE ont été identifiés.

Pour terminer, des recommandations à destination des repreneurs et des acteurs de l'accompagnement repreneurial ont été formulées pour permettre d'optimiser le potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur.

Conclusion du chapitre chapitre 4

L'objectif de ce chapitre était de décrire la démarche RSE des repreneurs pour ensuite analyser son potentiel comme vecteur de sa légitimité vis-à-vis des salariés.

Nous avons entamé ce dernier chapitre par une présentation de la place qu'occupe la RSE dans le milieu des repreneurs et de ses spécificités en contexte de RPP. Ensuite, nous avons décrit les logiques d'intégration de la RSE par les repreneurs et les pratiques RSE mises en place.

L'analyse dans, un deuxième temps, de l'impact de la RSE sur la légitimité du repreneur vis-à-vis des salariés, nous a permis de tirer deux enseignements. Le premier concerne l'identification des différents moyens par lesquels la démarche RSE du repreneur contribue à la construction de sa légitimité auprès des salariés. Le second porte sur les facteurs managériaux et contextuels influençant le potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur.

À l'issue de ce travail, nous avons formulé des recommandations à destination des repreneurs externes de PME et de leurs accompagnateurs afin d'optimiser l'acquisition de la légitimité par le biais d'une démarche RSE.

Conclusion de la partie II

La deuxième partie de notre travail était destinée à expliciter la méthodologie déployée pour étudier notre problématique et à apporter des réponses aux questionnements qu'elle soulève.

Les choix méthodologiques, les orientations de la recherche ainsi que le protocole de recueil et d'analyse des données ont été développés en début de cette partie.

À partir de ce travail de terrain qui combine des approches qualitative et quantitative, nous sommes parvenus à comprendre comment s'acquiert la légitimité d'un repreneur auprès de ses salariés. Ainsi, un premier éclairage théorique sur les moyens à disposition d'un repreneur pour construire sa légitimité a été proposé. La démarche RSE du repreneur est ensuite apparue comme un vecteur important de sa légitimité auprès de ses salariés. Par conséquent, les différents moyens par lesquels cette démarche participe à la légitimité du repreneur sont explicités et regroupés en trois points :

- 1) un système de management orienté RSE comme source de légitimité,
- 2) la démarche environnementale du repreneur comme source de légitimité,
- 3) les projets RSE comme source de légitimité

Enfin, les facteurs organisationnels et managériaux influençant la capacité du repreneur à asseoir sa légitimité par le biais de sa démarche RSE sont mis en évidence. Sur la base de ces enseignements, un ensemble de recommandations managériales est proposée à destination des repreneurs et des acteurs de l'accompagnement repreneurial.

Conclusion générale

Ce travail doctoral s'inscrit dans l'appel lancé par des chercheurs en reprise d'entreprise sur la nécessité d'une meilleure compréhension des aspects humains et managériaux de la reprise (Grazzini et al, 2009 ; Thévenard-Puthod et al, 2014 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Sa principale finalité est la compréhension du processus d'entrée en fonction du repreneur d'une PME, plus particulièrement en termes d'acquisition de légitimité vis-à-vis de ses salariés.

Ce choix a été déterminé, d'un côté, par le besoin de légitimité qui peut devenir maximal à ce stade de la reprise car celle-ci garantit au repreneur les conditions managériales nécessaires pour réussir son entrée opérationnelle (Grazzini et al, 2009 ; Boussagnet, 2012) et d'un autre côté, par la rareté des travaux dédiés à cette thématique (Cullière, 2009 ; De Freyman et al, 2018).

Par conséquent, nous avons consacré ce travail doctoral à l'étude des moyens à disposition du repreneur pour construire sa légitimité. La thèse que nous défendons est la suivante : la démarche RSE représente un levier de légitimité pour le repreneur.

1. Logique de la construction de la recherche

Différentes dispositions ont été prises pour mener à bien ce travail doctoral.

❖ *La construction d'un cadre théorique cohérent avec notre objet d'étude.*

Notre objet d'étude consiste à explorer l'impact de la RSE sur la légitimité du repreneur auprès de ses salariés. Nous avons construit un cadre théorique autour des enjeux humains de la reprise, de la légitimité du dirigeant et des implications d'une démarche RSE en contexte de PME. Celui-ci a mis en évidence une convergence entre les implications managériales de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un repreneur et a permis un recueil des éléments théoriques relatifs aux spécificités des démarches RSE en contexte de PME, qui est l'objet de notre étude empirique.

❖ *L'opportunité pour notre étude exploratoire de combiner des approches qualitatives et quantitatives*

En raison de la quasi-absence de littérature académique sur l'objet de notre étude, l'atteinte de nos objectifs passe par la réalisation d'une étude exploratoire (Grenier et Josserand, 1999). Il s'agit, en effet, de clarifier et d'approfondir une réalité peu connue (Ben Aissa, 2001), celle des impacts de la RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME. Nous avons cherché à combler ce vide, en proposant des résultats théoriques novateurs, avec des prétentions minimales (Perret et

Séville, 2003). Pour rendre compte des articulations potentielles entre les pratiques de la RSE et la légitimité du repreneur, nous avons souhaité saisir les différentes perceptions qu'associent les repreneurs et leurs salariés à la RSE. Par conséquent, nous avons, dans un premier temps, opté pour une démarche qualitative s'appuyant sur la méthode d'étude de cas multiples (Hlady-Rispal, 2002). En considérant chaque introduction de la RSE par un repreneur comme une situation de gestion au sens de Girin (1990), notre objectif est de montrer les invariants (régularités) plutôt que les spécificités des cas. L'étude quantitative vient, dans un deuxième temps, compléter notre étude qualitative auprès d'un échantillon plus important de repreneurs et ainsi, accroître le degré de validité externe des résultats de notre recherche qualitative. En outre, pour satisfaire les attentes de la Région Rhône-Alpes qui a financé cette recherche, l'étude quantitative visait à toucher un échantillon plus représentatif de la population des repreneurs Rhône-Alpins (en nombre et en dispersion géographique).

La combinaison des deux démarches s'avère donc un moyen de tirer des méthodes qualitatives leurs atouts de flexibilité et de plus grande validité interne et des méthodes quantitatives leur potentiel à accroître le degré de validité externe des résultats obtenus.

❖ *L'émergence d'une synthèse opérationnelle pour comprendre les déterminants de la légitimité d'un repreneur, parmi lesquels sa démarche RSE*

En prenant appui sur les théories de la légitimité, plus particulièrement sur les travaux dédiés à la psychologie de la légitimité, nous sommes parvenus à comprendre comment se construit la légitimité d'un repreneur externe d'une PME. Notre recherche montre, que dans le cas d'une reprise par une personne physique externe, la légitimité du nouveau dirigeant s'acquiert principalement par ce que Weber (1971) qualifie de légitimité charismatique, c'est-à-dire par les qualités humaines et professionnelles qu'il réussit à démontrer et que nous résumons en quatre principales catégories. Nous révélons ensuite le potentiel de la démarche RSE du repreneur comme vecteur de sa légitimité. Les différents moyens par lesquels les pratiques RSE initiées par un repreneur participent à sa légitimation dans sa position de nouveau dirigeant sont explicités. Enfin, notre recherche identifie certains facteurs organisationnels et contextuels ayant un impact direct sur le processus de construction de la légitimité par le biais de la RSE.

2. Les apports de notre recherche

Les apports de cette recherche se situent à trois niveaux : théorique, méthodologique et managérial.

2.1. Les apports théoriques

Notre étude apporte des éléments de réponse à une problématique très peu étudiée, celle des déterminants de la légitimité d'un repreneur externe. Elle représente aussi l'une des rares recherches à s'intéresser aux implications et aux spécificités de la démarche RSE en contexte de RPP.

❖ *Contribution à la compréhension des facteurs managériaux favorisant la réussite de l'entrée en fonction du repreneur externe d'une PME*

Par cette recherche, nous enrichissons des travaux réalisés jusqu'à présent sur la RPP et apportons un éclairage sur conditions managériales favorables à l'exercice efficace par le repreneur de son nouveau rôle de dirigeant. Cette problématique reste peu étudiée alors qu'elle pose, dans les faits, de réels problèmes humains pouvant conduire à l'échec de l'opération de reprise (Thévenard-Puthod et al, 2014 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Notre recherche vient ainsi enrichir les connaissances sur les facteurs humains et managériaux susceptibles de contribuer à la réussite de l'entrée en fonction du repreneur externe d'une PME.

❖ *Éclairage sur les mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'attribution de la légitimité au repreneur externe d'une PME par les membres de son équipe*

En sciences de gestion, la plupart des travaux consacrés à la thématique de la légitimité s'est intéressée à la « légitimité organisationnelle », désignant la légitimité globale de l'entreprise (Petit et Mari, 2009 ; Buisson, 2009). Peu d'entre eux ont associé la notion de légitimité à des individus dans l'organisation (Petit et Mari, 2009 ; Buisson, 2009 ; Bitektine, 2011 ; Verstraeten et Thery, 2013). Le contexte de la reprise d'entreprise ne fait pas exception. En effet, très peu de recherches ont étudié la légitimité du repreneur (Cullière, 2009, De Freyman et al, 2018). Pourtant l'importance de la légitimité dans le transfert de leadership du cédant au repreneur est soulignée par plusieurs auteurs (Lamarque et Story, 2008 ; Grazzini et al, 2009 ; Cullière, 2009 ; Ouardi, 2012 ; Boussaguet, 2012). Dans ce contexte, le déploiement du concept de légitimité pour étudier le processus d'entrée en fonction du repreneur constitue une originalité théorique.

Pour comprendre comment se construit la légitimité d'un repreneur nous nous sommes, d'un côté, appuyés sur l'analyse weberienne des formes de domination et d'un autre coté, sur les travaux dédiés à la psychologie de la légitimité (Tyler, 1997 ; Tost, 2011). Leur croisement avec les recherches menées sur cette thématique en contexte de RPP a permis de construire un cadre conceptuel adapté à l'analyse des déterminants de la légitimité d'un repreneur. À travers l'utilisation de celui-ci, nous offrons une compréhension des différents mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'attribution de la légitimité au repreneur par les membres de son équipe. Notre recherche fournit ainsi un premier éclairage théorique sur les moyens à disposition d'un repreneur de PME pour légitimer sa position de leader.

❖ *Émergence d'une première compréhension des particularités de la mise en place d'une démarche RSE en contexte de RPP*

L'autre intérêt théorique de ce travail est d'avoir élargi le périmètre des études sur la reprise d'entreprise, jusque-là exclusivement centré sur les enjeux internes de l'entreprise (Deschamps et Durst, 2014) pour intégrer dans l'étude du processus repreneurial les questions sociales, sociétales et environnementales qui deviennent aujourd'hui des dimensions importantes de l'environnement des PME. Repositionner l'entreprise dans son environnement est également l'une des recommandations formulées aux repreneurs par le CRA (2014) : « *La secousse économique mondiale actuelle oblige à réexaminer dans le détail le business model de l'entreprise. Très souvent, le vendeur, à l'âge de la retraite, n'est pas conscient ou motivé pour cette remise en cause dont il ne sera pas l'artisan. Le repreneur devra donc y consacrer une attention particulière* » (p. 183). Notre recherche apporte un premier éclairage sur le comportement des repreneurs en matière de RSE et révèle les spécificités de la mise en place des démarches RSE en contexte de RPP.

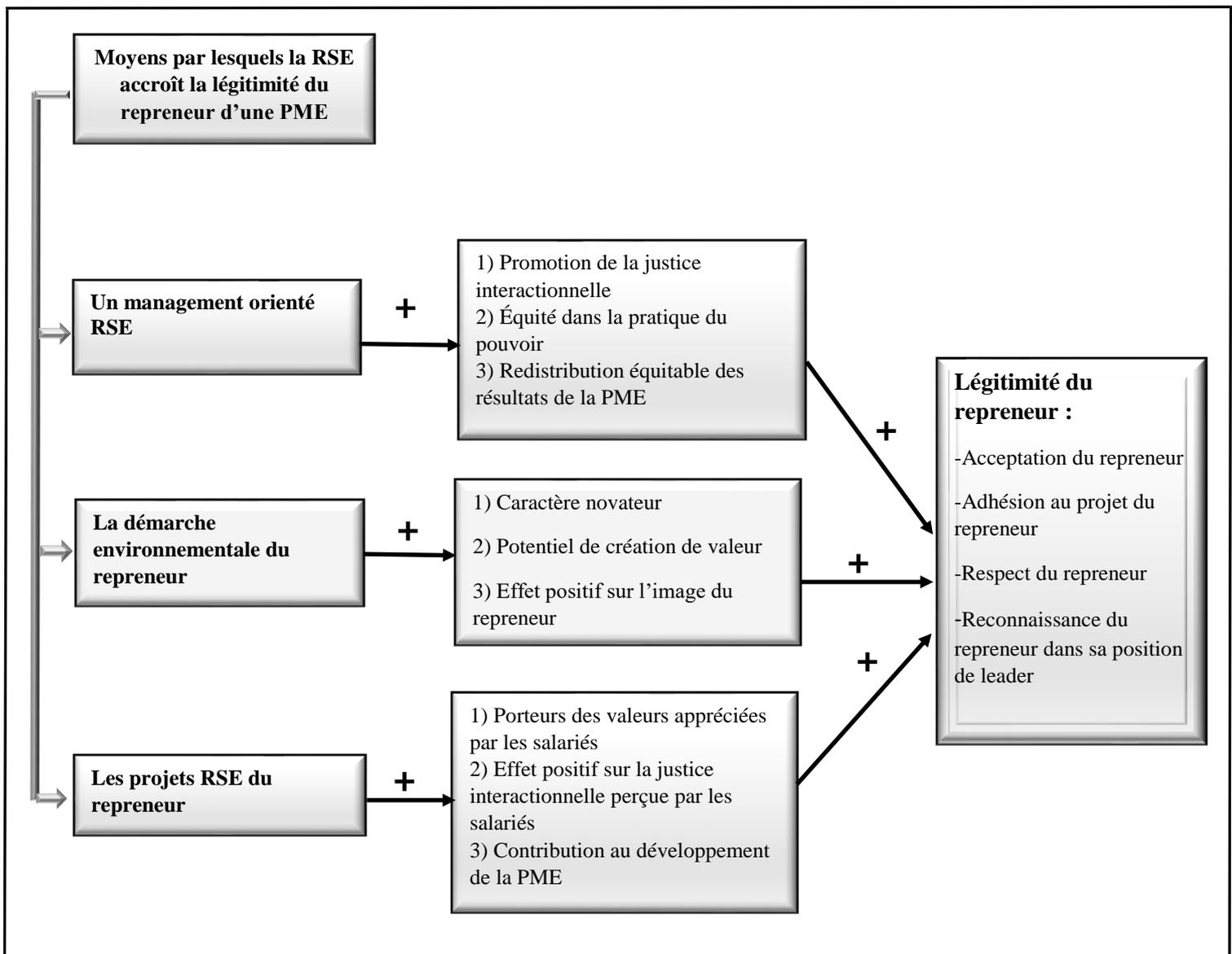
❖ *Proposition de la démarche RSE comme vecteur de légitimité d'un repreneur*

Les éléments développés dans notre revue de littérature ont montré que la RSE diffuse auprès des salariés l'image d'un repreneur juste, qui agit dans le sens de leurs intérêts économiques individuels. Elle est également positivement liée au bien-être des salariés et à leur identification à l'entreprise. Enfin, il a été mis en évidence que les principes et les valeurs véhiculés par la RSE sont appréciés et partagés par les salariés. Tous ces éléments sont proposés par des chercheurs en psychologie de la légitimité comme des déterminants de la légitimité d'un dirigeant (Hollander, 1980 ; Lind et Tyler, 1992 ; Tyler, 1997 ; Skitka et al, 2009 ; Tost, 2011). Cette proximité constatée entre les implications de la RSE et les déterminants de la légitimité

d'un dirigeant, nous a conduit à explorer empiriquement la relation entre la RSE et la légitimité en contexte de RPP.

Notre étude empirique révèle le potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité d'un repreneur vis-à-vis de ses salariés et identifie les trois moyens par lesquels elle contribue à ce rôle. Nous proposons une modélisation de la relation entre la RSE et la légitimité du repreneur dans la figure n°51.

Figure n° 51 : Le potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité du repreneur



2.2. Les apports méthodologiques

Trois apports méthodologiques peuvent être soulignés. Tout d'abord, cette recherche a permis de construire un cadre conceptuel pour comprendre le processus d'évaluation de la légitimité d'un repreneur par ses salariés. En nous inspirant d'une approche utilisée par les chercheurs en psychologie de la légitimité (Tyler, 1997 ; Levi et al, 2009), nous avons opérationnalisé et évalué la légitimité par le biais des comportements que sa reconnaissance induit auprès des salariés. Ainsi, une grille d'analyse de la légitimité d'un repreneur a été construite autour de quatre items : (1) l'adhésion des salariés au projet du repreneur ; (2) l'acceptation du repreneur par les salariés ; (3) la reconnaissance du repreneur dans sa position de nouveau dirigeant et (4) le respect du repreneur par ses salariés. Cette grille a ensuite été validée par notre étude quantitative qui souligne la fiabilité et la cohérence interne des quatre items utilisés pour mesurer la légitimité du repreneur d'une PME.

Le deuxième intérêt méthodologique de notre recherche est la combinaison des méthodes d'investigation qualitative et quantitative. Celle-ci permet une compréhension en profondeur du phénomène étudié, tout en offrant un niveau de validité externe « correcte », grâce au questionnaire diffusé auprès d'un échantillon plus important de repreneurs. De plus, la proposition d'une étude quantitative sur le sujet est en soi appréciable en raison de la domination des recherches qualitatives en matière de RPP.

Enfin, le troisième intérêt méthodologique que nous pouvons souligner est le recours à une approche multi-acteurs. Nous avons multiplié les sources de données en interrogeant trois catégories d'acteurs, les repreneurs, leurs accompagnateurs et les salariés en vue d'enrichir l'analyse. Certains acteurs ont été auditionnés à plusieurs reprises à des dates différentes, ce qui nous a permis de vérifier et/ou d'infirmer leurs propos. La triangulation des données nous a permis de limiter l'influence des biais interprétatifs, qu'ils proviennent des acteurs ou de notre propre posture d'observateur, renforçant ainsi la fiabilité et la validité de nos résultats (Denzin, 1978). En outre, cette triangulation fondée principalement sur le croisement des discours constitue un apport non négligeable, au regard des rares travaux existants sur la légitimité en contexte de RPP et caractérise l'originalité de la recherche. Effectivement, en prenant en compte les perceptions des repreneurs et des salariés, elle offre une compréhension plus complète de notre objet d'étude, à savoir l'impact de la RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME.

2.3. Les apports pratiques

Trois apports pratiques peuvent être mis en avant. Le premier apport est relatif à l'identification des qualités humaines et professionnelles du repreneur favorisant sa légitimité vis-à-vis des salariés. Celles-ci sont au nombre de quatre :

- *L'exemplarité managériale du repreneur* mesurée par son aptitude à adopter des comportements en cohérence avec ses discours, mais également par son degré d'implication dans la vie de la PME.
- *Sa capacité à développer la PME* se traduit notamment par l'apport de nouveaux projets et l'élargissement du portefeuille clients de la PME.
- *Ses compétences relationnelles* s'apprécient par sa bienveillance envers les salariés et sa prédisposition à mettre en place des logiques participatives dans l'exercice du pouvoir.
- *Ses compétences professionnelles* font écho à son degré de maîtrise des aspects techniques du métier de la PME.

Nous espérons à travers ce résultat éclairer les repreneurs sur les moyens à leur disposition pour construire leur légitimité auprès des salariés. Cela permettra également aux acteurs de l'accompagnement de mieux comprendre comment s'acquiert la légitimité du repreneur. Ainsi, ils peuvent guider et conseiller les repreneurs dans la construction de leur légitimité, en se positionnant selon leurs compétences et leurs modes d'action.

Le deuxième apport pratique résulte de notre méthodologie. En l'absence d'études statistiques sur la RSE en contexte de RPP, notre enquête par questionnaire donne un ordre de grandeur de la proportion des repreneurs qui s'engagent dans la RSE et recense les pratiques mises en place. De ce fait, elle pourrait intéresser les acteurs de l'accompagnement repreneurial.

Enfin, nos résultats mettent en lumière un impact positif de certaines pratiques de la RSE sur la légitimité du repreneur, notamment, en favorisant sa reconnaissance dans sa position de leader et en renforçant l'adhésion des salariés à son projet. Ainsi, les repreneurs peuvent s'inspirer de nos résultats dans l'exercice de leur nouveau rôle de dirigeant. Notre étude apporte également des enseignements sur des aspects managériaux et contextuels susceptibles d'influer sur le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur. Les repreneurs engagés dans la RSE trouveront ici des apports intéressants pour organiser leurs démarches RSE en fonction des conditions permettant d'accroître leur légitimité auprès de leurs salariés. Enfin, nos résultats

peuvent servir de points de repère aux acteurs institutionnels et praticiens intervenant auprès de repreneurs lors de l'élaboration de leurs programmes d'accompagnement. À cet égard, la singularité et la complexité des projets RSE soulignent l'intérêt pour le repreneur de bénéficier d'appui d'experts dans le déploiement de ses projets RSE. En outre, face à la variété des difficultés potentielles auxquelles peuvent être confrontés les repreneurs lors de la mise en œuvre de la démarche RSE et l'hétérogénéité des situations de reprise, nous avons souligné la pertinence d'un accompagnement personnalisé en matière de RSE.

Les facteurs ayant une influence sur le potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité d'un repreneur et les propositions formulées à destination des repreneurs et de leurs accompagnateurs sont rappelés dans le tableau n°39.

Tableau n°39 : Synthèse des facteurs d'influence et propositions

Les facteurs influençant l'acquisition de la légitimité par un management orienté RSE

- 1) Mode de fonctionnement de la PME (des relations de travail informelles et des contacts directs avec les salariés).** Cette caractéristique des PME facilite la diffusion de l'information à l'ensemble des employés, mais également la possibilité de les faire participer aux projets de l'entreprise. De ce fait, elle joue un rôle de facilitateur dans l'acquisition de la légitimité.
- 2) Proximité hiérarchique et flexibilité fonctionnelle des PME.** La combinaison de ces deux caractéristiques permet au repreneur, non seulement, d'être au courant de certains aspects de la vie personnelle des salariés, mais également de pouvoir tenir compte des contraintes qui en découlent et d'accroître ainsi sa légitimité.
- 3) La taille modeste de la PME** favorise la légitimité du repreneur en facilitant le dialogue entre les membres de l'entreprise et en lui offrant la possibilité d'impliquer ses salariés dans la prise de décision.
- 4) La performance économique de la PME.** Plus les résultats de la PME sont bons, plus la capacité du repreneur à s'appuyer sur ce mode de management pour asseoir sa légitimité s'accroît.

Les facteurs influençant l'acquisition de la légitimité par le biais de la démarche environnementale

- 1) L'éco-responsabilité de la PME à l'arrivée du repreneur.** Une PME accusant un retard en matière d'éco-responsabilité offre au repreneur l'occasion d'une redéfinition stratégique bénéfique pour l'entreprise contribuant à sa légitimité.
- 2) Le secteur d'activité de la PME.** L'acquisition de la légitimité est amplifiée par l'importance qu'accordent les clients du secteur aux questions environnementales.

3) La sensibilité du salarié à la RSE. L'environnement comme critère dans l'évaluation du repreneur, prend de l'importance auprès des salariés sensibles à la RSE.

4) La pratique environnementale concernée. Une pratique environnementale qui améliore le bien-être des salariés diffuse auprès d'eux l'image d'un repreneur bienveillant.

Les facteurs influençant l'acquisition de la légitimité par les projets RSE

1) Contexte organisationnel particulier de la PME. La personnalisation de la gestion autour du repreneur, combinée au fait qu'il soit le seul décideur conduit les salariés à attribuer l'engagement sociétal de la PME à la personne du repreneur, ce qui accroît sa légitimité.

2) Communication interne. Une faible communication autour des projets sociétaux, atténue leur effet positif sur la légitimité du repreneur. En outre, notre étude souligne la nécessité d'une communication RSE intégrant des dimensions éthiques et morales comme critère influençant positivement l'appréciation de la légitimité d'un repreneur par ses salariés.

3) Degré d'intégration des projets RSE dans l'activité de la PME. Plus les projets RSE sont déconnectés de l'activité de la PME, moins il y a de chance que les salariés en tiennent compte dans l'appréciation de la légitimité du repreneur.

4) La manière dont les projets RSE ont été introduits. Notre recherche montre notamment l'impact positif de l'engagement environnemental du repreneur sur sa légitimité si, au préalable, il a introduit des actions RSE internes à destination des salariés.

Propositions

P1	La RSE accroît l'acceptation et la légitimité du repreneur, l'adhésion des salariés à son projet et leur envie de rester dans la PME. Ce faisant, elle pourrait contribuer à la réussite de l'entrée en fonction d'un repreneur.
P2	L'effet positif des projets RSE sur la légitimité du repreneur suppose le respect de trois conditions : 1) introduire ces projets de manière progressive et incrémentale ; 2) communiquer et impliquer les salariés dans leur déploiement ; 3) satisfaire au préalable les attentes des salariés par l'initiation de pratiques sociales, avant d'introduire des projets RSE à destination des parties prenantes externes.
P3	Pour accroître le potentiel des projets RSE comme source de légitimité, nous recommandons aux repreneurs de PME de multiplier les moments de communications formels et/ou informels, en face à face et/ou en groupe (réunions). De surcroît, il est important que le contenu de cette communication combine des aspects stratégiques et éthiques.
P4	La singularité et la complexité des projets RSE rendent nécessaire une offre d'accompagnement repreneurial en matière de RSE. Celle-ci aidera les repreneurs dans la construction de leur légitimité par le biais de la RSE et leur permettra d'identifier les différents éléments managériaux et

contextuels favorisant la reconnaissance de celle-ci. En outre, l'hétérogénéité des difficultés auxquelles sont confrontés les repreneurs lors de la mise en œuvre de la démarche RSE nous conduit à souligner la pertinence d'un accompagnement personnalisé en matière de RSE.
--

3. Les limites et perspectives de la recherche

Notre étude présente un certain nombre de limites qui ouvrent autant de perspectives pour des recherches futures.

3.1. La nécessité de prolonger notre étude auprès d'un échantillon plus représentatif de la population des PME

Une prudence s'impose quant à la généralisation de nos résultats dans la mesure où le terrain d'investigation est essentiellement constitué de PME de moins de 20 salariés. En termes de perspectives, il serait opportun de répliquer cette recherche auprès de ME (entre 50 et 250 salariés). Cela permettrait, en outre, de tester nos résultats auprès d'une population d'étude de plus grande taille. De cette manière, les propositions que nous avons formulées pourraient être confirmées ou invalidées.

De toute évidence, cette recherche nécessite un prolongement : l'une des pistes envisageables pourrait concerner la diffusion de notre questionnaire auprès d'un nombre plus important de repreneurs de manière à consolider nos premiers résultats, à sortir du caractère strictement descriptif de cette recherche et à réaliser des tests statistiques plus sophistiqués (tests de corrélations, analyse factorielle, etc.).

La deuxième piste à envisager pour améliorer la significativité de nos résultats serait de procéder à une sélection scientifique de notre échantillon. En effet, pour des raisons pratiques liées à l'absence d'une base de données et/ou de tout autre moyen permettant d'identifier les repreneurs qui composent notre population mère, nous avons été contraints d'adopter une méthode d'échantillonnage non probabiliste et d'opter pour un échantillonnage par convenance. Cette méthode consiste à simplement interroger les répondants accessibles ou de retenir ceux qui ont accepté de répondre (Gavard-Perret et al, 2012). Pour pallier cette limite le recours à une technique probabiliste du type « échantillonnage stratifié »⁶⁴ permettrait de constituer un

⁶⁴ Elle consiste à découper la population étudiée par strates homogènes et organiser l'échantillonnage aléatoire ou systématique au sein de ces strates.

échantillon représentatif de « la population mère », dans notre cas du « tissu entrepreneurial » Rhône-Alpin. Pour y parvenir, celle-ci devrait tenir compte des trois critères suivants :

- 1- Veiller à représenter les 8 départements de la Région, en essayant d'atteindre un nombre de entrepreneurs significatif dans chacun d'eux ;
- 2- Retenir des entrepreneurs avec des profils variés ;
- 3- Inclure l'ensemble des secteurs d'activité.

Enfin, en raison de son caractère novateur, la grille d'analyse construite pour explorer l'impact de la RSE sur la légitimité d'un entrepreneur, est certainement perfectible. Que ce soit par des études qualitatives ou quantitatives, nos résultats demandent à être confrontés à d'autres études sur le terrain pour approfondir les apports d'une démarche RSE dans la légitimation du entrepreneur vis-à-vis de ses salariés.

3.2. L'intérêt de diversifier la population des entrepreneurs et des salariés interviewés

Une autre limite de notre recherche renvoie à l'ancienneté des entrepreneurs dans leur rôle de dirigeant. Les entrepreneurs de notre échantillon avaient, au moment de la réalisation des entretiens, une ancienneté allant de moins d'une année jusqu'à cinq ans. Cela pourrait influencer nos résultats dans le sens où l'acquisition de la légitimité est influencée par le temps passé par le dirigeant au sein de l'entreprise (Tost, 2011). Nous proposons comme perspective de recherche le découpage de notre population de entrepreneurs en différents sous-groupes au regard du temps écoulé depuis la reprise. La comparaison des résultats obtenus dans les différents sous-groupes permettra d'atténuer l'influence potentielle de la variable temps sur notre compréhension du processus de construction de la légitimité du entrepreneur. Une telle démarche nécessitera néanmoins une population de entrepreneurs suffisamment importante.

À ce niveau, notre recherche comporte une autre limite liée à son mode d'accès à la réalité. Celui-ci s'appuie sur le discours et la mémoire des entrepreneurs, alors que l'expérience de la reprise remonte à plus de six ans dans certains cas. Cela peut introduire des biais de mémoire : les entrepreneurs interrogés répondent en fonction des éléments dont ils se souviennent.

Concernant les salariés, nous pensons que le fait d'avoir été introduit par le entrepreneur qui joue ici le rôle de « parrain » (Baumard et al, 2014) auprès des salariés a pu induire un biais d'interprétation et influencer leurs réponses. Pour réduire le risque de survenance de ce biais, nous avons tenu à clarifier auprès des salariés la nature de notre relation avec le entrepreneur, en leur assurant que leurs témoignages ne lui seraient en aucun cas transmis. Le nombre variable

des salariés interrogés dans les différents cas étudiés peut également être considéré comme une limite, dans la mesure où dans certaines PME, nous n'avons réussi à échanger qu'avec un seul salarié, ce qui a restreint notre compréhension du phénomène étudié.

De plus, cela a constitué un frein à l'intégration de la variable « sensibilité RSE des salariés » à notre analyse, alors que cet élément peut influencer la perception et l'attitude des salariés vis-à-vis des pratiques RSE initiées par le dirigeant (Rodrigo et Arenas, 2008). Il serait intéressant dans une future recherche de multiplier les acteurs interrogés au sein d'une même entreprise de manière à constituer un échantillon composé de salariés aux profils complémentaires (fonction, niveau hiérarchique et sensibilité RSE).

Notre recherche n'a pas non plus tenu compte de la variable « degré d'attachement du salarié à l'entreprise », alors que celle-ci est déterminante dans l'appréciation de la légitimité du repreneur par les salariés. En effet, selon Tost (2011), l'importance qu'accorde l'individu à chacune des trois dimensions de la légitimité (relationnelle, instrumentale et morale) dans son jugement de la légitimité du dirigeant dépend de son identification sociale à l'entreprise, c'est-à-dire du degré de construction de son identité propre au sein de celle-ci. Ainsi, un salarié qui est étroitement lié à l'entreprise en termes d'identité personnelle, privilégiera les dimensions relationnelle et morale. À l'inverse, un salarié qui a une faible identification à l'entreprise et qui construit son identité personnelle en dehors de celle-ci privilégiera les dimensions instrumentales. La prise en compte de cette variable dans l'étude du lien perçu par les salariés entre la RSE et la légitimité du repreneur nous permettrait de constater si elle exerce un effet sur le potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité du repreneur. En d'autres termes, de savoir si le degré d'attachement du salarié à l'entreprise peut avoir un effet sur son appréciation des pratiques RSE initiées par le repreneur et de leurs impacts sur sa légitimité.

3.3. L'apport d'une approche longitudinale

Cette recherche s'est attachée à étudier à un instant « t » 9 PME reprises. Il n'y a pas eu de suivi sur une longue période de l'évolution des impacts de la RSE sur la légitimité du repreneur.

Il nous a été impossible de déterminer le temps nécessaire au repreneur pour asseoir sa légitimité par la RSE, ni la manière dont se maintient la légitimité acquise par ce biais.

Compte tenu du caractère processuel et itératif de la construction de la légitimité d'un repreneur (Ouardi, 2012), une approche longitudinale permettrait d'améliorer significativement la compréhension du processus de construction de la légitimité d'un repreneur par le biais de la RSE. De cette façon, nous observerions également avec davantage de justesse les impacts de la

démarche RSE sur les trois phases de la construction de la légitimité d'un repreneur : son établissement, son maintien et sa défense (Ouardi, 2012).

Bibliographie

A

Acquier, A., & Aggeri, F. (2007). « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE ». *Revue française de gestion*, (11), 131-157.

Acquier, A., Gond, J. P., & Igalens, J. (2005). « Des fondements religieux de la responsabilité sociale de l'entreprise à la responsabilité sociale de l'entreprise comme religion ». *Cahier de recherche*, (2005-166), 1-31.

Aggeri, F., & Godard, O. (2006). « Les entreprises et le développement durable ». *Entreprises et histoire*, (4), 6-19.

Aggeri, F., Pezet, E., Abrassart, C., & Acquier, A. (2005). *Organiser le développement durable: Expériences des entreprises pionnières et formation de règles d'action collective*. Vuibert, Paris.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). « Putting the S back in corporate social responsibility : A multilevel theory of social change in organizations ». *Academy of management review*, 32(3), 836-863.

Aka, K. G., & Labelle, F. (2010). La responsabilité sociétale des petites et moyennes entreprises ou la RSPME: une analyse de la littérature des dix dernières années. Congrès de l'Association des Sciences Administratives du Canada, Regina, Canada.

Aktouf, O. (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations*. Presses de l'Université du Québec.

Allali B. (2002). Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel. 6ème Congrès international francophone sur la PME, 30 octobre - 01 novembre, HEC Montréal, Québec.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Giordano, Y. (dir.), *conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (p.245-290). Colombelles, EMS.

Allard-Poesi, F., & Marechal C. (2003). Construction de l'objet de recherche. Dans Thiétart R.-A. (dir.), *méthodes de recherche en management* (p. 34-56). Dunod, Paris.

Allouche J., Huault I., Schmidt G. (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? ». 15ème Congrès annuel de l'AGRH, Septembre. Montréal.

Allouche, J., & Laroche, P. (2005). Responsabilité sociale et performance financière des entreprises : une synthèse de la littérature. Colloque RSE du GREFIGE-CEREMO, Nancy.

Angot, J & Meier, O. (1998). Les problèmes de légitimités au sein d'un mode d'organisation non hiérarchique : le cas d'une « reprise en main ». 7ème conférence internationale de management stratégique 27-28-29 mai, Louvain La Neuve, Belgique.

Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V. J. (2008). « Environmental strategy and performance in small firms : A resource-based perspective ». *Journal of environmental management*, 86(1), 88-103.

Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). « The double-edge of organizational legitimation ». *Organization science*, 1(2), 177-194.

Attarça, M., & Jacquot, T. (2005). La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises: une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales. 14^{ème} Conférence internationale de Management Stratégique, Angers.

Aubry, C., & Wolff, D. (2016). « La transmission d'entreprise : Un objet d'étude complexe, entre sciences de gestion, anthropologie et psychologie ». *Vie & sciences de l'entreprise*, (1), 32-50.

Avenier, M.- J., & Gavard-Perret, M.- L. (2008). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans Gavard-Perret, M.- L., Gotteland, D. Haon, C., et A. Jolibert, A. (dir.), *méthodologie de la recherche. Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion* (5-45). Pearson Education France, Paris.

Ayadi, S. D. (2004). « Comment justifier la responsabilité sociale des entreprises » ? *Entreprise Ethique*, (20), 108-113.

B

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. (2002). « Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness ». *Business & Society*, (41), 292- 318.

Bah, T. (2006). *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions des PME : une approche par la théorie du deuil* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier, Université de Montpellier 1.

Bah, T. (2009). « La transition cédant-repreneur ». *Revue française de gestion*, (4), 123-148.

Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaires de France, Paris.

Bareil, C. (2008). « Démystifier la résistance au changement : questions, constats et implications sur l'expérience du changement. *Télescope, La gestion du changement stratégique dans les organisations publiques*, 14(3), 89-105.

Baret P. (2007). Comprendre l'appropriation de la RSE : quel(s) éclairage(s) théorique(s) ? 16^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 6-9 juin, Montréal.

Baromètre Generali CSA (2013). « Les décideurs face aux nouveaux défis de société ». Baromètre RSE des PME (2013). http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=628e3e72-199c-4544-a1c9-4d69c4ecdee9&groupId=11000.

Barthélemy, B., & Courrèges, P. (2011). *Gestion des risques : méthode d'optimisation globale*. Editions Eyrolles.

Bastid, P. (2000). *Légitimité*. Dictionnaire de philosophie, Encyclopædia Universalis, Albin Michel, 969-976, Paris.

Bauer, M. (1993). *Les Patrons de PME Entre le Pouvoir, l'Entreprise et la Famille*. Paris : InterEditions.

Baum, J. A., & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative science quarterly*, 57, 187-218.

Baumard P., Donada C., Ibert J., & Xuereb J-M., (2007). « La collecte des données et la gestion de leurs sources ». Dans Thiétart R-A., (dir.), *Méthode de recherche en Management* (228-262), Dunod, Paris.

Bayad M., & Garand D. J. (1998). Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action. 4ème Congrès International Francophone sur la PME, 22-24 octobre, Metz.

Beaulieu, S. & J. Pasquero (2002). Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective. Dans J. Andriof, S. Waddock, B. Husted et S. Rahman (dir.) *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement* (101-118). UK, Greenleaf Publishing.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008). « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale ». *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.

Bédé, D., Bédé, S., Fiorello, A., & Maumon, N. (2012). « L'appropriation d'un outil de gestion de la qualité à travers le prisme de la légitimité : le cas d'un Institut d'Administration des Entreprises ». *Management & Avenir*, (4), 83-106.

Beetham, D. (2013). *The legitimation of power*. Palgrave Macmillan.

Bégin, L., Chabaud, D., & Hannachi, M. (2011). La transmission/reprise des PME : une occasion de régénération stratégique. Dans Cadieux, L., & Deschamps, B (dir.), *le duo cédant-repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME* (p.13-30), Montréal, Presses de l'université du Québec.

Ben Aissa, h. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? 11 ème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin, Québec.

Bensebaa, F., & Béji-Becheur, A. (2005). « Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises », *Management & Avenir*, 1 (3), 171-198.

Bensebaa, F., & Béji-Becheur, A. (2007). « Institutionnalisation et rationalisation des pratiques de RSE ». *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), 63-95.

- Ben Yedder, M., & Zaddem, F. (2009). « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? ». *Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail*, 4(1), 84-103.
- Bergadaà, M., & Nyeck, S. (1992). « La recherche en marketing, un état des controverses ». *Recherche et Applications en Marketing*, 7 (3), 23-44.
- Berger-Douce, S. (2007). « Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 53-71.
- Berger-Douce, S. (2008). « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française ». *Management & Avenir*, (1), 9-29.
- Berger-Douce, S. (2011a). « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME ? » *Revue française de gestion*, (6), 147-166.
- Berger-Douce, S. (2011b). Le développement durable, un catalyseur de la capacité dynamique d'innovation en milieu PME ? 20^{ème} Conférence de l'AIMS, 7 au 9 juin, Nantes, France.
- Berger-Douce, S. (2012). Les enjeux stratégiques de la RSE pour la PME. Dans J-M Courrent (dir.), *RSE et développement durable en PME* (51-61), De Boeck Bruxelles.
- Berger-Douce, S. (2014). « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Etude longitudinale dans une PME industrielle ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (3), 10-28.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). « La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ? » *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.
- Bergery, L. (2011). *Le management par les valeurs*. Lavoisier, Paris.
- Berle, A. A. (1954). *The twentieth century capitalist revolution*. New York: Harcourt Brace & World.
- Binninger, A. S., & Robert, I. (2008). « Consommation et développement durable ». *La Revue des sciences de gestion*, (1), 51-59.
- Biondi, V., Iraldo, F., & Meredith, S. (2002). « Achieving sustainability through environmental innovation : the role of SMEs ». *International Journal of Technology Management*, 24(5-6), 612-626.
- Biwolé, V. O. (2017). « Nouvelles voies théoriques et méthodologiques pour une meilleure compréhension de l'engagement des PME à la RSE : état de l'art de 2005 à 2015 ». *Revue internationale PME*, 30(2), 115-143.
- Blanchet A. & Gottman A. (1992). *L'Enquête et ses méthodes : l'entretien*. Nathan, Paris.
- Blau, M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers.

- Block, J., Thurik, R., Van der Zwan, P., & Walter, S. (2013). « Business takeover or new venture ? Individual and environmental determinants from a cross-country study ». *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37 (5), 1099-1121.
- Blombäck, A., & Wigren, C. (2009). « Challenging the importance of size as determinant for CSR activities ». *Management of Environmental Quality : An International Journal*, 20 (3), 255-270.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2013). « Profil des entreprises en matière de RSE et innovation technologique ». *Management & Avenir*, (8), 132-151.
- Bocquet, A. M. (2013). « L'engagement environnemental de l'entreprise : quelle responsabilité envers quelles parties prenantes ? Les cas Migros et Coop sur le marché agroalimentaire suisse ». *Management & Avenir*, (6), 35-55.
- Bodet, C., & Lamarche, T. (2007). La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*, (1) : <https://journals.openedition.org/regulation/1283>.
- Bon, V. (2009). « Les outils de la durabilité et de la RSE : spécificités et récurrences ». *Management & Avenir*, (6), 224-240.
- Bon, V., Lacroux, A., Teller, P., & Van Der Yeught, C. (2013). « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question ». *Recherches en Sciences de gestion*, (3), 179-197.
- Bon, V., & Pensel, J. L. (2015). « L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE-pour les lauréats ? ». *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (4), 61-82.
- Bon, V., Pensel, J. L., & Morlet, D. (2015). « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative ». *Recherches en Sciences de Gestion*, (4), 75-100.
- Bon, V., & Taccola-Lapierre, S. (2015). « La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explicitation ». *Revue de l'organisation responsable*, 10(2), 28-42.
- Bonneveux, E., Calme, I., & Soparnot, R. (2011). « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants ». *Gestion 2000*, 28(2), 69-90.
- Bonneveux, E., & Saulquin, J. Y. (2009). L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial. *Management & Avenir*, (3), 170-186.
- Bonneveux, E. (2010). *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel* (Thèse de doctorat en sciences de gestion).Tours, Université François-Rabelais de Tours.

- Bornard, F., & Thévenard-Puthod, C. (2009). « Mieux comprendre les difficultés d'une reprise externe grâce à l'approche des représentations sociales ». *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 83-108.
- Bourdieu, P. (1984). *Ce que parler veut dire*. Questions de sociologie. Paris, éditions de minuit.
- Bourgeois, E., & Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation : une approche constructive du pouvoir*. Presses universitaires de France.
- Boussaguet, S., Louart, P., & Mantione-Valero, G. (2004). Mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur de poste ou d'entreprise. 15^{ème} congrès de l'AGRH. Montréal, Canada.
- Boussaguet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation reprenneuriale* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier, Université de Montpellier 1.
- Boussaguet, S. (2007). « Réussir son entrée dans l'entreprise: le processus de socialisation organisationnelle du repreneur ». *Économies et sociétés*, 41(1), 145-163.
- Boussaguet, S. (2008). « Prise de fonction d'un repreneur de PME : Repérage de conditions de facilitation et d'activation ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 7(1), 39-61.
- Boussaguet, S. & Bah, T. (2008). La psychologie de la transmission de PME. 19^{ème} Congrès de l'AGRH. Dakar, Sénégal, 9-12, novembre.
- Boussaguet, L. (2009). La « socialisation reprenneuriale » ou comment favoriser l'intégration d'un repreneur de PME? Dans Messeghem, K., I. Bories-Azeau et F. Noguera (dir.), *GRH, PME, transmission de nouvelles perspectives* (p.425-442). Éditions Eyrolles.
- Boussaguet, S. (2012). « L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? » *Entreprendre & innover*, (2), 20-29.
- Branco, M. C., & Rodrigues, L. L. (2008). « Factors influencing social responsibility disclosure by Portuguese companies ». *Journal of Business Ethics*, 83 (4), 685-701.
- Breton-Miller, I. L., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28 (4), 305-328.
- Bruna, M. G., & Chanlat, J. F. (2017). « La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 23 (1), 205-245.
- Buehler, Vernon M., & Shetty, Y K. (1975). Managing corporate social responsibility. *Management Review*, (64), 4-17.
- Buisson, M. L. (2005a). Réconcilier l'économie et le social : une approche par le concept de légitimité. 16^{ème} congrès AGRH, Université Paris Dauphine, 15 et 16 Septembre. Paris, France.

Buisson, M. L. (2005b). « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? » *Management & Avenir*, (4), 147-164.

Buisson, M. L. (2008). « Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives ». *Humanisme et entreprise*, (4), 29-57.

C

Cabagnols, A., & Le Bas, C. (2006). Les déterminants du comportement de Responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse économétrique à partir de nouvelles données d'enquête. 1er Congrès du RIODD, décembre, ESA Paris XII, Paris.

Cadieux, L., & Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. PUQ.

Cadieux, L., & Deschamps, B. (2009). « Le repreneuriat : une pratique entrepreneuriale de plus en plus reconnue ! » *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 7-12.

Cadieux, L., & Deschamps, B. (2011). *Le duo cédant/repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME, PME et Entrepreneuriat*. Presses de l'Université du Québec.

Cadieux, L., Gratton, P., & St-Jean, É. (2014). « La carrière repreneuriale : contexte et défis ». *Revue de l'entrepreneuriat*, 13(1), 35-50.

Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La responsabilité sociale d'entreprise. La découverte*.

Carricano, M., Poujol, F., & Bertrandias, L. (2010). *Analyse de données avec SPSS®*. Pearson Education France.

Carrier, C (2011). La transmission/ reprise des PME : Les enjeux de la pérennité de la compétence créative. Dans Cadieux, L., & Deschamps, B (dir.), *le duo cédant-repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, (31-47), Presses de l'université du Québec, Montréal.

Carroll, A. B. (1979). « A three-dimensional conceptual model of corporate performance ». *Academy of management review*, 4 (4), 497-505.

Carroll, A. B. (1991). « The pyramid of corporate social responsibility : Toward the moral management of organizational stakeholders ». *Business horizons*, 34 (4), 39-48.

Carroll A. B. (1999). « Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct ». *Business & Society*, 38 (3): 268-295.

Carroll, A. B. (2009). A look at the future of business ethics. *Athens Banner-Herald*, 10.

Carroll, A. B., & Buchholtz, A. (2014). *Business and society: Ethics, sustainability, and stakeholder management*. Nelson Education.

Cazal, D. (2011). RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat. *Revue de la régulation*. Capitalisme, institutions, pouvoirs, 1er semestre 2011 : <http://regulation.revues.org/9173>.

CE (2001). *Livre vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*.

CE (2002). Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable, Commissions des Communautés Européennes, référence COM (2002) 347 final, 2 juillet.

CE (2012). Responsabilité sociale des entreprises: une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014.

Chabert, R. (2005). *Transmission d'entreprise : optimiser la prise de relais*. Pearson Education France.

Chand, M., & Fraser, S. (2006). « The relationship between corporate social performance and corporate financial performance : Industry type as a boundary condition ». *The Business Review*, 5 (1), 240-245.

Chappuis, R. (1994). *Les relations d'autorité*. Editions Vigot, Paris.

Charreire-Petit S., Durieux F., (2007). « Explorer et tester : les deux voies de la recherche ». Dans Thiétart R-A., (dir.), *Méthode de Recherche en Management*, (58-83), Dunod, Paris.

Closon, C. (2010). « L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs ». *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 67-73.

Closon, C., & Leys, C. (2011). Relation entre les perceptions de la responsabilité sociale et l'implication affective et la satisfaction au travail. Le rôle modérateur des attentes. 22^{ème} Congrès de l'AGRH, Marrakech.

Cohen, B. D., & Dean, T. J. (2005). « Information asymmetry and investor valuation of IPOs: Top management team legitimacy as a capital market signal ». *Strategic Management Journal*, 26 (7), 683-690.

Coissard, S., Kachour, M., & Berthelot, É. (2016). « (Re) penser le business model au prisme de la théorie des parties prenantes ». *La Revue des Sciences de Gestion*, (2), 169-176.

Collerette, P. (1997). « L'étude de cas au service de la recherche ». *Recherche en soins infirmiers* (50), 81-88.

Colyvas, J. A., & Powell, W. W. (2006). « Roads to institutionalization : The remaking of boundaries between public and private science ». *Research in organizational behavior*, (27), 305-353.

Comeau, Y., & Davister, C. (2008). « La GRH en économie sociale: l'inclusion des travailleurs en tant qu'innovation «socialement responsable ». *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 203-223.

Courrent, J-M., & Torrès, O. (2005). A proxemic approach of small business: the case of business ethics. 50th International Council of Small Business (ICSB), Washington.

Courrent J-M., (2012), *RSE et développement durable en PME. Comprendre pour agir*, De Boeck, Bruxelles.

Courrent, J-M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Intégrer la RSE dans la démarche stratégique de la PME. Dans J-M Courrent (dir.), *RSE et développement durable en PME* (63-88), De Boeck Bruxelles.

Courrent, J-M., Spence, M., & Gherib, J. (2016). « Profil du dirigeant et adhésion à l'argument économique de la responsabilité sociale en petite entreprise ». *Revue internationale PME*, 29(2), 31-64.

CRA (2014). Transmettre ou reprendre une entreprise.

Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., & Rupp, D. E. (2001). « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice ». *Journal of Vocational Behavior*, (58), 164-209.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil, 1977.

Cullière, O. (2009). La légitimité du repreneur d'entreprise : Proposition d'une grille d'analyse. Marketing et Management entre Eros et Polemos : Principes de liaison et déliaison en entreprise.

D

D'Andria, A. (2008). « Entre volonté entrepreneuriale et réalité repreneuriale : Une illustration dans le secteur de l'hôtellerie-restauration indépendante ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 43(234), 65.

Damak Ayadi, S., & Pesqueux, Y (2003). La théorie des parties prenantes en perspective. Angers, le 15 mai, Atelier de l'AIMS "Développement durable".

David A. (1999). Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion, Conférence de l'AIMS, Mai.

David, A. (2005). Des rapports entre généralisation et actionnabilité: Le statut des connaissances dans les études de cas. Congrès européen de science des systèmes, 19-22 septembre. Paris.

Davis, K. (1975). « Five propositions for social responsibility ». *Business horizons*, 18 (3), 19-24.

Davis, G. F. (1991). « Agents without principles ? The spread of the poison pill through the intercorporate network ». *Administrative science quarterly*, (36), 583-613.

Deephouse, D. & Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. Dans Greenwood, R. Oliver, C. Sahlin, K. & Suddaby, R. (dir.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (49–77). London : Sage.

De Freyman, J. (2009). *La transition, phase essentielle d'une reprise d'entreprise* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Brest, Université de Bretagne occidentale.

De Freyman, J., Cullière, O., & Boussaguet, S. (2018). Accompagnement de la reprise d'entreprise : Principes d'aide à la légitimation du repreneur. 4ème Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs, 10 Juillet, Montpellier.

De George, R. T. (1999). « Business ethics and the information age ». *Business and Society Review*, 104 (3), 261-278.

Déjean, F., & Gond, J. P. (2004). « La responsabilité sociétale des entreprises : enjeux stratégiques et méthodologies de recherche ». *Finance Contrôle Stratégie*, 7 (1), 5-31.

Delpuech, C. (2014). RSE et DD, des mythes de substitution pour les entreprises de Service Public en réseau. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19 (1), 141-157.

Demaret, J., & Meric, J. (2013). La constitution de la légitimité des contrôleurs de gestion : une étude exploratoire. 34ème Congrès des AFC, 31 Mai-1 Juin, Montréal.

Demaret, J. (2014). *Le processus de construction de légitimité des contrôleurs de gestion* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Tours, Université François Rabelais.

Demers, C. (2003). « L'entretien ». Dans Giordano Y., (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, (173-210). EMS Management & Société.

Denis, J.-L., & Champagne, F (1990). « L'analyse de l'implantation : modèles et méthodes », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 5(2), 47-68.

Depoers, F., & Jérôme, T. (2017). « Stratégies de publication des dépenses environnementales dans un cadre réglementaire ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 23(1), 41-74.

De Roeck, K., & Swaen, V. (2009). Processus d'impact de la RSE sur l'identification organisationnelle des employés en contexte de fusion-acquisition. Louvain School of Management.

Desai, V. M. (2008). « Constrained growth : How experience, legitimacy, and age influence risk taking in organizations ». *Organization Science*, 19(4), 594-608.

Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*. (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Grenoble, Université Pierre Mendès.

Deschamps, B. (2002). « Les spécificités du processus repreneurial ». *Revue française de gestion*, (138), 175-188.

- Deschamps, B. (2003a). « Reprise d'entreprise par les personnes physiques : Conduite du changement et réactions des salariés ». *Revue de gestion des ressources humaines*, (48), 49-60.
- Deschamps, B. (2003b). « Reprise d'entreprise par les personnes physiques (RPP) : premiers éléments de réponse à la question de son intégration dans le champ de l'entrepreneuriat ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, 2(1), 59-71.
- Deschamps, B., (2009). *La reprise d'entreprise. Dans Entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat*, coordonné par Janssen, F., Editions De Boeck, Bruxelles.
- Deschamps, B., Fatien, P., & Geindre, S. (2010). « Accompagner le repreneur d'entreprise : conduire, escorter mais aussi guider ». *Gestion 2000*, 27 (3), 77-88.
- Deschamps, B., & Simon, L. (2011). Continuité/rupture en contexte de transmission externe: concilier l'inconciliable? Dans Cadieux, L., & Deschamps, B (dir.), *le duo cédant-repreneur. Pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise des PME*, (31-47), Presses de l'université du Québec, Montréal.
- Deschenaux F. (2007). Guide d'introduction au logiciel QSR Nvivo 7, Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour le Recherche Qualitative, 32 p.
- Deschenaux F. et Bourdon, S. (2005). Introduction à l'analyse qualitative informatisée à l'aide du logiciel QSR Nvivo 2.0, Les Cahiers pédagogiques de l'Association pour la Recherche Qualitative, 45 p.
- Dhaouadi, I., El Akremi, A., & Igalens, J. (2007). La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des Critical Management Studies: vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société. 18^{ème} Congrès de l'AGRH, Fribourg.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). « The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields ». *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (Eds.). (1991). *The new institutionalism in organizational analysis* (Vol. 17). Chicago, IL : University of Chicago Press.
- Donaldson T., Preston L. E. (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20 (1), 65-91.
- Donaldson, T. (2002). « The stakeholder revolution and the Clarkson principles. *Business ethics quarterly* », 107-111.
- Donckels, R. (1995). « Taking over a company : an exciting career alternative... but not for adventurers ». *GESTION 2000*, (11), 143-160.
- Dontenwill, E. (2005). « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? » *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211/212), 85-96.
- Duchéneau, B. (1996). *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses por mieux les connaître*. Editions Maxima.

Dumez, H. (2012). « Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ? » *Le Libellio d'Aegis* 8 (3), 3-9.

Dupuis, J. C., & Christian, L. E. (2007). « Les leviers des démarches RSE en PME : cadre d'analyse et premiers résultats » (éditorial–vol. 20, nos 3-4). *Revue internationale PME*, 20 (34).

Dupuis, J. C., Haned, N., & Le Bas, C. (2007). « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : bilan d'une enquête auprès de PME françaises ». *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 20 (3-4), 147-164.

Dupuis, J. C., & Le Bas, C. (2009). « Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises ». *Revue française de socio-économie*, (2), 83-98.

E

El Akremi, A., Dhaouadi, I., & Igalens, J. (2008). « La responsabilité sociale de l'entreprise sous l'éclairage des critical management studies : vers un nouveau cadre d'analyse de la relation entreprise-société ». *Finance Contrôle Stratégie*, 11(3), 65-94.

Evan, W. M., & Freeman, R. E. (1988). « A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism. Dans T. Beauchamp & N. Bowie (Eds.), *Ethical theory and business: (75-93)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Evina, J. F. N. (2008). « La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant ? Une étude à partir des PME camerounaises ». *La revue des sciences de gestion*, (2), 79-86.

Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market, études et recherches en marketing*. Paris, Nathan.

F

Fayolle, A. (1996), Contribution à l'étude des comportements entrepreneuriaux des ingénieurs français (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Lyon, Université Jean Moulin de Lyon.

Fenneteau, H. (2002). *Enquête : entretien et questionnaire*. Dunod, Paris.

Ferreira, E. J., Sinha, A., & Varble, D. (2008). « Long-run performance following quality management certification ». *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 30(1), 93-109.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions ». *Academy of Management journal*, 32(1), 115-130.

Francq, B., & Scieur, P. (2014). *Être curieux en sociologie*. Presses universitaires de Louvain.

Frederick W.C. (1978). From CSR 1 to CSR 2 : the maturing of Business & Society thought, Working Paper, Graduate School of Business, University of Pittsburgh.

Frederick W.C. (1986). « Toward CSR-3: why ethical analysis is indispensable and unavoidable in corporate affairs ». *California Management Review*, 28(2), 126-142.

Frederick W.C. (2008). Corporate social responsibility: deep roots, flourishing growth, promising future. Dans Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (dir.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (522–531), Oxford : Oxford University Press.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.

Freeman, R. E. (1999). « Divergent stakeholder theory ». *Academy of management review*, 24(2), 233-236.

G

Gadanne, D. L., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). « An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs ». *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45-63.

Gagnon, Y.C. (2012). *L'étude de cas comme méthode de recherche*. Presses de l'Université du Québec.

Gautier, A., & Berger-Douce, S. (2016). « La labellisation, levier de l'institutionnalisation de la RSE en PME ». *Revue internationale PME*, 29(1), 143-170.

Gautier, A., Elbousserghini, J., & Berger-Douce, S. (2016). Les enjeux culturels de la labellisation RSE des PME. Cas de la France et du Maroc. 11^{ème} Congrès du RIODD, 6-8 Juillet, Saint-Etienne.

Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Helme-Guizon A., Herbert M., & Ray, D. (2012). Collecter les données : l'enquête. Dans Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, (87-138), Paris, Pearson Education.

Gavard-Perret M-L., & Helme-Guizon A., (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. Dans Gavard-Perret M-L., Gotteland D., Haon C., Jolibert A., (dir.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, (247-279), Paris, Pearson Education.

Geindre, S. (2012). « S'approprier le réseau du cédant après une reprise ». *Entreprendre & innover*, (2), 40-48.

Ghera, S. (2010). « Stratégies de développement durable ». *Revue française de gestion*, (5), 141-153.

Giordano, Y. (2003). *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*. EMS Management & Société.

Girin, J. (1989). L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. Communication à la journée d'étude la recherche action en action et en question, AFCET, collège de systémique, Ecole centrale de Paris.

Girin. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans Martinet, A.C (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, (141-182) Economica. Paris.

Golli, A., & Yahiaoui, D. (2009). « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien ». *Management & Avenir*, (3), 139-152.

Gond, J-P., & Mercier, S. (2004). Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature. Actes du Congrès de l'Association francophone des ressources humaines, Montréal.

Gond, J. P., & Igalens, J. (2008). La responsabilité sociale de l'entreprise. Presses universitaires de France.

Gond, J. P., & France, P. A. (2003). Performance sociétale de l'entreprise & apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise ? Journée AIMS Développement durable et entreprise.

Gond, J. P., & Igalens, J. (2016). *La responsabilité sociale de l'entreprise*. Que sais-je ?

Gondran, N. (2001). Système de diffusion d'information pour encourager les PME-PMI à améliorer leurs performances environnementales (Thèse de doctorat). Lyon, Institut national des sciences appliquées de Lyon.

Goodpaster Kenneth, E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. Business Ethics Quarterly, Rae, Beyond Integrity.

Grangé, D. et Burtschy, B. (1994). *Traitements statistiques des enquêtes*. Paris. Dunod.

Grawitz M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*. Dalloz, Paris.

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 PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 139-164.

Grelley, P. (2016). « Contrepoint-Le développement de l'Investissement socialement responsable (ISR) en France ». *Informations sociales*, (1), 55-55.

Grimand A., & Vandangeon-Derumez I. (2010). « Les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines ». 21ème congrès de l'AGRH, 17-19 novembre, Saint Malo.

Gupta, S., & Sharma, N. (2009). « CSR-A business opportunity ». *Indian Journal of Industrial Relations*, 396-401.

H

Halilem, N., & St-Jean, E. (2008). L'innovation au sein des PME : proposition d'un cadre conceptuel, 5ème Congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, 4-5 octobre, Sherbrooke.

Hansen, S. D., Dunford, B. B., Boss, A. D., Boss, R. W., & Angermeier, I. (2011). « Corporate social responsibility and the benefits of employee trust : A cross-disciplinary perspective. *Journal of Business Ethics*, 102(1), 29-45.

Hatzfeld, H. (2014). « Au nom de quoi ? Les revendications de légitimité, expressions de mutations sociales et politiques. *Vie sociale*, (4), 25-36.

Hitchens, D., Thankappan, S., Trainor, M., Clausen, J., & De Marchi, B. (2005). Environmental performance, competitiveness and management of small businesses in Europe. *Tijdschrift voor economische en sociale geografie*, 96(5), 541-557.

Hlady-Rispal, M. H. (2002). La méthode des cas. De Boeck Supérieur.

Hollander, E. P. (1980). Leadership and social exchange processes. Dans Gergen, K., J. Greenberg M. S., & Willis R., H. (dir.), *Social exchange : Advances in theory and research*, (103-118), New York : Plenum.

Huault, I. (2009). Paul DiMaggio et Walter W. Powell-Des organisations en quête de légitimité. Éditions EMS.

Huault, I., & Leca, B. (2009). « Pouvoir : une analyse par les institutions. *Revue française de gestion*, (3), 133-149.

Hugron, P. (1991). L'entreprise familiale : modèle de réussite du processus successoral. Institut des recherches politiques et Presse HEC.

Hunt, R. A., & Fund, B. (2012). Reassessing the Practical and Theoretical Influence of Entrepreneurship Through Acquisition.

I

Igalens, J., & Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. Paris. Economica.

Igalens, J., Déjean, F., & El-Akremiti, A. (2007). Etude de la notation sociétale–influence des systèmes économiques et sociaux. Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.

Igalens, J., & Point, S. (2009). Vers une nouvelle gouvernance des entreprises : l'entreprise face à ses parties prenantes. Paris: Dunod.

Igalens, J., & Tahri, N. (2012). « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-19.

International Standard Organisation (ISO). (2010). AFNOR NF ISO 26 000, lignes directrices à la responsabilité sociétale, Afnor.

Imbs, P., & Ramboarison-Lalao, L. (2013). « Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? » *Management & Avenir*, (1), 35-55.

J

Jacquet, P., & Tubiana, L. (2006). *Regards sur la Terre 2007*. Presses de Sciences Po.

Jenkins, H. (2004). « A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 37-57.

Jensen, M. C. (2001). « Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of applied corporate finance*, 14(3), 8-21.

Jepperson R.L. (1991). Institutions, Institutional Effects and Institutionalism. Dans DiMaggio P.J., Powell W.W. (dir.), *The new institutionalism in organizational analysis*, (143-163), The University of Chicago Press, Chicago.

Jolibert, A., & C. Haon. (2008). *Choisir parmi les méthodes exploratoires*. Paris: Pearson Education.

Julien, P. A. (1997). *Les PME : bilan et perspective*. GREPME. Economica.

K

Kakabadse, N. K., Rozuel, C., & Lee-Davies, L. (2005). « Corporate social responsibility and stakeholder approach: a conceptual review ». *International Journal of Business Governance and Ethics*, 1(4), 277-302.

Kang, Y. C., & Wood, D. J. (1995). « Before-profit social responsibility: turning the economic paradigm upside down ». *In Proceedings of the International Association for Business and Society*, (6), 809-829.

Kanter, R. M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York : Basic Books.

Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). « The positive organization : Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line ». *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143-153.

Krief, N. & Zardet, V. (2013). « Analyse de données qualitatives et recherche-intervention ». *Recherches en sciences de gestion*, (2), 211-237.

L

Labelle, F., St-Jean, É., & Dutot, V. (2012). « Déterminants de l'entrepreneuriat durable : Quelques constats auprès d'étudiants universitaires ». *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 23-30.

Labelle, F. (2008). La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs. 9^{ème} Congrès de la CIFEPME, Louvain-la Neuve, Belgique.

Labreuche, J. (2010). « Les principaux tests statistiques de l'analyse univariée : quand et comment les utiliser ? ». *Sang Thrombose Vaisseaux*, 22 (10), 544-553.

Lamarque, T., & Story, M. (2008). *Reprenre une entreprise*. Editions Maxima.

Lambin, J.J. (1994). *La recherche en marketing, analyser, mesurer, prévoir*. Paris : Ediscience International.

Lamon, B. (2001). *La citoyenneté globale et locale de l'entreprise transnationale*, (thèse de doctorat). Genève, Université de Genève.

Lapointe, A., & Gendron, C. (2005). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal.

Laufer, R. (1996). « Quand diriger, c'est légitimer ». *Revue française de gestion*, (111), 12-37.

Le Moigne J.L. (1990). Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, Dans Martinet, A.C. (dir.), *Epistémologie et Sciences de Gestion* (81-140). Paris, Economica.

Lepage, O. T., Strong, M. P., & Sachs, I. (1993). *L'écodéveloppement*. Syros.

Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). « Investigating the impact of firm size on small business social responsibility : A critical review ». *Journal of business ethics*, 67(3), 257-273.

Levi, M., Sacks, A., & Tyler, T. (2009). « Conceptualizing legitimacy, measuring legitimating beliefs ». *American Behavioral Scientist*, 53(3), 354-375.

Levratto N. (2003). Diversité des entreprises et mondes de production : une analyse empirique sur un échantillon de PME , Communication à la journée d'étude Territoire et espaces financiers : enjeux locaux et régionaux, IDHE, Nanterre.

Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Corporate social responsibility ». *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 1-7.

Logsdon, J. M., & Wood, D. J. (2002). « Business citizenship : From domestic to global level of analysis ». *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.

Louche, C., & Michotte, E. (2011). La Responsabilité Sociale des Entreprises dans les Petites et Moyennes Entreprises : Revue de la littérature 2006-2009 et stratégies de recherche. Working Papers CEB, 11.

Louppe A. (2006), « Contribution du marketing au développement durable ». *Revue Française du Marketing*, 208(3), 7-31.

M

Mahé de Boislandelle, H. (1996). Effet de grossissement et management des ressources humaines en PME. 3^{ème} Congrès International Francophone sur la PME.

Mahé de Boislandelle, H (2002). Introduction générale, Actes du colloque « les enjeux de la transmission d'entreprise », Montpellier, p.4-9.

Mahé de Boislandelle, H., & Estève, J. M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. Paris, Éditions EMS.

Malhotra, N. (2007). *Etudes marketing avec SPSS*. Pearson Education, Paris.

Maloni, M. J., & Brown, M. E. (2006). « Corporate social responsibility in the supply chain: an application in the food industry ». *Journal of business ethics*, 68(1), 35-52.

Marchesnay, M. (1991). « La PME : une gestion spécifique ». *Économie rurale*, 206(1), 11-17.

Martinet, A.-C. (1990). Grandes questions épistémologiques et Sciences de Gestion. Dans Martinet, A.-C (dir.), *Épistémologies et Sciences de Gestion*, (9-29), Economica, Paris.

Mathieu, A., Reynaud, E., & Chandon, J. L. (2015). « Les déterminants internes de l'éco innovation : Analyse de 118 éco innovations selon le référentiel gestionnaire et la stratégie RSE de l'entreprise ». *Finance Contrôle Stratégie*, 18-1. (2015).

Mathieu, A., & Soparnot, R. (2009). « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise ». *Management & Avenir*, (3), 199-218.

Mathieu, A., & Soparnot, R. (2007). L'appropriation du concept de développement durable en entreprise : un générateur d'innovation. 16^{ème} Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.

Mbengue, A., & Vandangeon-Derumez, I. (1999). Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique. 8^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 28 Mai, Chantenay-Malabry, France.

McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). « Corporate social responsibility: Strategic implications ». *Journal of management studies*, 43(1), 1-18.

Meiar, A. (2015). *Le Business Model de l'entreprise transmise : comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Bordeaux, Université de Bordeaux.

Mendibil, K., Hernandez, J., Espinach, X., Garriga, E., & Macgregor, S. (2007). How can CSR practices lead to successful innovation in SMEs. Publication from the response Project, 1-7.

Mercier, S. (2001). L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. 10^{ème} Conférence de l'AIMS, juin 2001, Université Laval, Québec.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and ceremony ». *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Meyer, M., & Ohana, M. (2010). « Justice interactionnelle, cohésion de groupe et comportements citoyens dans les entreprises sociales ». *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 3-15.

Miles, M. B. & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

Mintzberg, H. (1986). *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility ? *Corporate Governance : The international journal of business in society*, 1(2), 16-22.

Morin-Esteves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2016). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine. 11^{ème} Congrès du RIODD, 6-8 Juillet, Saint-Etienne.

Mouhli, K. (2016). *Management de la reprise par un tiers : le cas des TPE saines* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Brest, Université de Bretagne Occidentale.

Mouhli, K. (2018). « Reconstruire collectivement du sens pour surmonter les effets du changement de dirigeant dans la TPE ». *Management & Avenir*, (1), 85-108.

Mouline, J. P. (2000). « Dynamique de la succession managériale dans la PME familiale non cotée ». *Finance contrôle stratégie*, 3(1), 197-222.

Mullenbach, A., & Gond, J. P. (2004). « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise ». *Revue des Sciences de Gestion*, (205), 93-116.

Müller, J et Djuatio E. (2010). Les effets de la justice procédurale et de la justice distributive sur la l'employabilité et la satisfaction des salariés, modérer par le niveau de l'engagement organisationnel. 19^{ème} Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS), du 01 au 04 Juin 2010, Luxembourg.

Murillo, D., & Lozano, J. M. (2006). « SMEs and CSR : An Approach to CSR in their Own Words ». *Journal of Business Ethics*, (67), 227-240.

N

Ngobo, P. V. (2016). II. « Consomme-t-on bio et équitable pour les mêmes raisons ? » *Repères*, 21-32.

O

O'Dwyer, B., Owen, D., & Unerman, J. (2011). « Seeking legitimacy for new assurance forms : The case of assurance on sustainability reporting ». *Accounting, Organizations and Society*, 36(1), 31-52.

Ouardi, R. (2012). *Processus d'entrée du repreneur externe : le cas de la légitimité de la PME* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Brest, Université de Bretagne Occidentale.

P

Paillé, P., & Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.

Pailot, P. (1999). « Freins psychologiques et transmission d'entreprise : un cadre d'analyse fondé sur la méthode biographique ». *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 12(3), 9-32.

Pallemaerts, M. (2011). « La Constitution économique européenne et le « développement durable de l'Europe » (et de la planète) : balises juridiques pour une économie de marché verte et sociale ? » *Revue internationale de droit économique*, 25(4), 511-541.

Paradas, A. (2006). Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes. 8ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, 25-27 octobre, Fribourg, Suisse.

Parker, S. C., & Van Praag, C. M. (2012). « The entrepreneur's mode of entry : Business takeover or new venture start ? » *Journal of Business Venturing*, 27(1), 31-46.

Paturel, R. (2007). « Grandeurs et servitudes de l'entrepreneuriat ». *Revue internationale de psychosociologie*, 13(31), 27-43.

Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing : perspective psychoscopique*. De Boeck Supérieur.

Perret, V. (1996). La gestion du changement organisationnel : articulation de représentations ambivalentes. 5ème Conférence Internationale de management stratégique (AIMS), 13-15 mai, Lille.

Perret, V., & Ramanantsoa, B. (1996). « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement ». *Revue française de gestion*, (111), 143-151.

Perret V., & Séville M., (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans Thiétart R.A. et al (dir.), *méthodes de recherche en management* (13-33). Paris, Dunod.

Perrini, F. (2006). « SMEs and CSR theory : Evidence and implications from an Italian perspective ». *Journal of business ethics*, 67(3), 305-316.

Perrini, F., & Tencati, A. (2006). « Sustainability and stakeholder management : the need for new corporate performance evaluation and reporting systems ». *Business Strategy and the Environment*, 15(5), 296-308.

Perrini, F., Russo, A., & Tencati, A. (2007). « CSR strategies of SMEs and large firms. Evidence from Italy ». *Journal of business ethics*, 74(3), 285-300.

Pesqueux Y. (2010). Pour une épistémologie des organisations, archives ouvertes HALCNRS: http://hal.archivesouvertes.fr/docs/00/51/08/60/PDF/ConfA_pistA_moorgED415.pdf.

Petit, V., & Mari, I. (2009). La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise. Cahier de recherche d'EDHEC Business School, Roubaix, France.

Petit, V et 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.

Petit, V. C. (2013). *Leadership : l'art et la science de la direction d'entreprise*. Pearson Education France.

Petts, J., Herd, A., Gerrard, S., & Horne, C. (1999). « The climate and culture of environmental compliance within SMEs ». *Business strategy and the Environment*, 8(1), 14-30.

Pharo P., (2008). « valeurs, sociologie », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 31/07/2017. URL : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/valeurs-sociologie/>.

Picard, C & Thévenard-Puthod, C. (2004). « La reprise de l'entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite ». *Revue internationale PME : Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 17(2), 93-121.

Picard, C., & Thévenard-Puthod, C. (2006). La reprise externe d'entreprise : quelles difficultés pour quels repreneurs ? 8^{ème} Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME (CIFEPME), 25-27 octobre, Fribourg, Suisse.

Pichard-Stamford, J. P. (2000). « Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs ». *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 3(4), 143-178.

Point, S., & Fourboul, C. V. (2006). « Le codage à visée théorique. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)* », 21(4), 61-78.

Poussing, N., & Lebas, C. (2010). Existe-t-il une relation entre RSE/innovation ? Exploitation empirique sur données luxembourgeoises. In : Papier fourni par le CEPS / INSTEAD dans ses séries CEPS / INSTEAD Série de documents de travail, numéro 2010-11.

Q

Quairel, F., & Auberger, M. N. (2005). « Management responsable et PME : Une relecture du concept de « responsabilité sociétale de l'entreprise ». *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 40(211/212), 111-126.

Quairel-Lanoizelée F. (2012). Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME ? Dans Courrent, J-M. (dir.), *RSE et développement durable en PME (17-37)*, De Boeck Bruxelles.

R

Rao, H. (1994). « The social construction of reputation : Certification contests, legitimation, and the survival of organizations in the American automobile industry : 1895–1912 ». *Strategic management journal*, 15(S1), 29-44.

Raulet-Croset, N. (2017). « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 20-39.

Renaud, A. (2013). « Les configurations de contrôle interactif dans le domaine environnemental ». *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 19(2), 101-132.

Rizza, R. (2008). « Néo-institutionnalisme sociologique et nouvelle sociologie économique: quelles relations?. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (38). <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/292>.

Rollin, M. (2006). *Reprise/Rachat d'entreprise : Les 100 premiers jours, Comment les réussir ?* Editions Maxima.

Romero, I., & Martínez-Román, J. A. (2012). « Self-employment and innovation. Exploring the determinants of innovative behavior in small businesses ». *Research Policy*, 41(1), 178-189.

Rubinstein, M. (2006). « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. *Revue d'économie industrielle*, (113), 83-105.

Rupp, D. E., Ganapathi, J., Aguilera, R. V., & Williams, C. A. (2006). « Employee reactions to corporate social responsibility : An organizational justice framework ». *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(4), 537-543.

Rupp, D., E. (2011). « An employee-centered model of organizational justice and social responsibility ». *Organizational Psychology Review*, 1(1), 72-94.

S

Saffache, P., & Moutamalle, L. (2006). « Le développement durable : entre espoirs et illusions. Études caribéennes. <https://journals.openedition.org/etudescaribeennes/803>.

Saoudi, L., & Chaudat, P. (2009). Regards croisés du repreneur et du cédant sur le concept de noyau dur. Dans Messeghem, K., Bories-Azeau, I., & Noguera, F(dir.), *GRH, PME, transmission de nouvelles perspectives* (465-479). Éditions Eyrolles.

Saoudi, L., Gallego, V., & Estève, J. M. (2010). Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés : Bouleverser la GRH après la reprise... et si c'était le bon choix ? 1 er avril 2010, Montpellier, France.

Saoudi, L. (2010). *Le management du noyau dur humain en PME pour une transmission/reprise réussie* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier, Université de Montpellier 1.

Saoudi, L. (2012). « Le noyau dur humain à l'épreuve de la transmission ». *Entreprendre & innover*, (2), 30-39.

Saporta B., & Hlady-Rispal M. (1997). Entrepreneurship and Small Business Research in France : a review of the present literature. Dans Landström, H et al (dir.), *entrepreneurship and small business in Europe: An ECSB Survey*, (86-111), Avebury Publications.

Savall H., & Zardet V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique*. Economica. Paris.

Savoie-Zajc, L. (2006). « Comment peut-on construire un échantillonnage scientifiquement valide ? » *Recherches qualitatives*, (5), 99-111.

Schuler, D. (2004). *The development of credibility between superintendents and their administrative teams* (Thèse de doctorat). Madison, Université du Wisconsin-Madison.

Scott, W. R. (1987). « The adolescence of institutional theory ». *Administrative science quarterly*, (32), 493-511.

Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G., & Phillips, R. A. (2016). Historic corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 41(4), 700-719.

Sébastien, L., & Brodhag, C. (2004). A la recherche de la dimension sociale du développement durable. Développement durable et territoires Dossier 3 : Les dimensions humaine et sociale du Développement Durable.

Skilton, P. F., & Purdy, J. M. (2014). « Institutional complexity and the authenticity of corporate social responsibility initiatives ». *Academy of Management Proceedings*, 2014(1), 1-32.

Slater, P. (1970). *The pursuit of loneliness*. Boston: Beacon.

Spence, L. J., Jeurissen, R., & Rutherford, R. (2000). « Small business and the environment in the UK and the Netherlands : Toward stakeholder cooperation ». *Business Ethics Quarterly*, 10(4), 945-965.

Spence, L. J. (2007). « CSR and small business in a European policy context : the five “C” s of CSR and small business research agenda 2007 ». *Business and society review*, 112(4), 533-552.

Spence, M., Gherib, J. B. B., & Biwolé, V. O. (2011). Sustainable entrepreneurship: is entrepreneurial will enough? A north-south comparison ». *Journal of Business Ethics*, 99(3), 335-367.

Stake, R. E. (1994). Case studies. Dans Denzin, N. K., & Lincoln, Y.S. (dir.), *Handbook of qualitative research*, (236-247). Sage publications.

Starik, M. (1995). « Should trees have managerial standing ? Toward stakeholder status for nonhuman nature ». *Journal of business ethics*, 14(3), 207-217.

Steiner, D. D., Amoroso, S., & Hafner, V. (2004). « Les perceptions de la justice organisationnelle en entretien de recrutement : deux expérimentations par simulation ». *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10(2), 111-130.

Stone, M. M., & Brush, C. G. (1996). « Planning in ambiguous contexts : The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy ». *Strategic management journal*, 17(8), 633-652.

St-Pierre, J. (2009). Innovation chez les PME : nécessité, diversité et facteurs de succès. Les Rencontres Entrepreneuriales de l'Institut de la Francophonie pour l'Entrepreneuriat.

T

Tahri, N. (2010). « Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail ». *Revue internationale de psychosociologie*, 16(38), 209-228.

Tellier, A. (2003). « La dynamique des champs organisationnels : quels enseignements tirer du cas de la vidéo numérique ? » *Finance Contrôle Stratégie*, 6(4), 59-92.

Tesch, R. (1990). *Qualitative Research. Analysis types and software tools*. The Falmer Press.

Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2006). « Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales ». *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 99-113.

Thévenard-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/International Management/Gestión Internacional*, 18(4), 80-96.

Tilmont, D. (1998). Influences des valeurs et des représentations sur la stratégie financière de l'entreprise. 7ème conférence internationale de management stratégique. 27-28-29 mai, Nancy-Metz.

Torrès, O. (1999). *Les PME*. Flammarion, Paris.

Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème congrès international sur la PME, Lille.

Torrès, O. (2015). « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». *Revue française de gestion*, (8), 333-352.

Torrès, O. (2017). *La Santé du dirigeant: de la souffrance patronale à l'entrepreneuriat salutaire*. De Boeck Supérieur.

Torugsa, N. A., O'Donohue, W., & Hecker, R. (2012). « Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs : Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector ». *Journal of business ethics*, 109(4), 483-500.

Tost, L. P. (2011). « An integrative model of legitimacy judgments ». *Academy of Management Review*, 36(4), 686-710.

Tounés, A., Gribbaa, F., & Messeghem, K. (2014). « L'intention environnementale des dirigeants de PME : Une étude exploratoire dans l'industrie du textile-habillement ». *Revue internationale PME*, 27(1), 125-152.

Touron P. (2000). Apports et Limites de la théorie institutionnelle des organisations : étude de trois cas d'adoption des normes comptables internationales en France. 21ème Congrès de l'AFC, 18-19-20 mai, Angers.

Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). « La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire ? » *Recherches qualitatives*, (5), 38-45.

Tyler, T. R., & Schuller, R. (1990). A relational model of authority in work organizations: The psychology of procedural justice ». Unpublished manuscript, American Bar Foundation.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). « A relational model of authority in groups ». *Advances in experimental social psychology*, (25), 115-191.

Tyler, T. R. (1997). « The psychology of legitimacy : A relational perspective on voluntary deference to authorities ». *Personality and social psychology review*, 1(4), 323-345.

Tyler, T. R. (2006). « Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annu. Rev. Psychol.*, (57), 375-400.

U

Ucbasaran, D., Wright, M., & Westhead, P. (2003). « A longitudinal study of habitual entrepreneurs : starters and acquirers ». *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(3), 207-228.

Usunier J. C., Easterby-Smith, M., & Thorpe R. (1993). *Introduction à la recherche en gestion*. Economica. Paris.

Uzan, O., Bonneveux, E., Bories-Azeau, I., Condomines, B., Delattre, M., Houessou, B., & Raulet-Croset, N. (2017). « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales ». *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 20-39.

V

Van Der Yeught, C. (2014). « Responsabilité sociétale et aptitude à l'innovation durable des petites organisations ». *Revue de l'organisation responsable*, 9(2), 21-45.

Verstraeten, M., & Thery, A. (2013). Légitimité des chefs : construction et validation d'un modèle multidimensionnel. Working Papers CEB, 13.

Vidaver-Cohen, D., & Brønn, P. S. (2008). « Corporate citizenship and managerial motivation : Implications for business legitimacy ». *Business and Society Review*, 113(4), 441-475.

Vives, A (2006). « Social and Environmental Responsibility in Small and Medium Enterprises in Latin America ». *The Journal of Corporate Citizenship* (21), 39–50.

Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Brookings Institution Press.

W

Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.

Weatherford, M. S. (1992). « Measuring political legitimacy ». *American Political Science Review*, 86(1), 149-166.

Weber, M. (1995). *Économie et société : Les catégories de la sociologie*. Plon, Paris.

Y

Yedder, M. B., & Slimane, L. (2010). La responsabilité sociale de l'entreprise à l'heure de la flexibilité des ressources humaines: l'employabilité est-elle un argument viable?. Dans *Annales des Mines-Gérer et comprendre* (1), 42-52. ESKA.

Yin, R.K. (2008). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks. Sage publications.

Z

Zaccà E., (2002). De quelques visions mondiales des limites de l'environnement, Développement durable et Territoires, Dossier 1 : Approches territoriales du Développement durable. <https://journals.openedition.org/developpementdurable/3733>.

Zelditch, M. Jr., Walker, H. A. (1984). *Legitimacy and the stability of authority*. Dans Lawler, E. *Advances in Group Processes : Theory and Research*, ed. E. Lawler, (1-27). Greenwich, Conn : JAI.

Zimmerman, M. A. et Zeitz, G. J. (2002). « Beyond survival : Achieving new venture growth by building legitimacy. *Academy of Management Review* », 27(3), 414-431.

Table des Matières

Remerciements.....	3
Sommaire	4
Introduction générale	5
Partie I : La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur personne physique externe.....	17
Chapitre 1. Le management de la reprise : une analyse par la légitimité du repreneur	18
Section 1. La reprise d'entreprise : particularités et enjeux pour le repreneur personne physique externe.....	19
1.1. Reprise d'entreprise : définition et types de transfert	19
1.1.1. Définition de la reprise d'entreprise.....	19
1.1.2. La reprise d'entreprise : deux transferts	20
1.2. Le processus repreneurial	22
1.2.1. La décision de reprendre	23
1.2.2. L'étape de la reprise	25
1.2.3. L'étape de la transition.....	28
1.2.4. La phase du management de la reprise.....	29
1.3. Les enjeux du management de la reprise pour un repreneur	30
1.3.1 Les enjeux liés à l'intégration du repreneur	31
1.3.2. Les enjeux liés à la définition d'un nouveau projet d'entreprise par le repreneur.....	33
1.3.3. Les enjeux de la légitimité pour le repreneur d'une entreprise.	36
Synthèse de la section 1	39
Section 2. Analyse des déterminants de la légitimité d'un repreneur en tant que dirigeant d'entreprise.	40
2.1. Le pouvoir du dirigeant d'entreprise.....	40
2.1.1. Définition et sources du pouvoir d'un dirigeant d'entreprise	40
2.1.2. Les modalités d'exercice du pouvoir de direction	44
2.2. La légitimité d'un dirigeant	46
2.2.1. La légitimité comme forme pouvoir.....	46
2.2.2. Le processus d'évaluation par les salariés de la légitimité d'un dirigeant.....	49
2.2.3. Les déterminants de la légitimité d'un dirigeant.	51
2.2.3.1. Analyse Wébérienne de la légitimité.....	51
2.2.3.2. L'approche psychologique de la légitimité	53
2.3. Analyse du processus de légitimation du repreneur	57
2.3.1. Cadre d'analyse de la légitimité du repreneur d'entreprise.....	58

2.3.2. Les étapes du processus de légitimation du repreneur	60
2.3.3. Les dimensions de la légitimité du repreneur.....	61
Synthèse de la section 2.....	62
Conclusion du chapitre 1.....	65
Chapitre 2. Fondements théoriques de la RSE et son application au contexte des PME.....	67
Section.1 Les fondements théoriques de la RSE.	68
1.1. Évolution et définitions du concept de la RSE.	68
1.1.1. 1950-1970 : Émergence et définition de la Corporate Social Responsibility (CSR1).....	68
1.1.2. Années 1970-1990 : passage d'une conception normative à une conception managériale de la RSE (CSR2)	70
1.1.3. Des années 1990 jusqu'à nos jours : développement d'une approche « globale » de la RSE	73
1.1.4. La responsabilité sociale de l'entreprise selon les instances internationales. ..	74
1.2. Les théories explicatives de l'engagement RSE des PME.....	76
1.2.1. La théorie néo-institutionnelle	76
1.2.1.1. Les trois isomorphismes de DiMaggio et Powell.....	77
1.2.1.2. La théorie néo-institutionnelle comme cadre d'analyse d'intégration de la RSE par les PME.	78
1.2.2. La théorie des parties prenantes (TPP).....	80
1.2.2.1. Les trois approches de la théorie des parties prenantes	81
1.2.2.2. Les effets de la RSE sur les comportements organisationnels des salariés	82
1.2.2.3. Limites de la théorie des parties prenantes comme cadre d'analyse de la RSE.....	85
Synthèse de la section 1	87
Section 2. La RSE en contexte de PME	88
2.1. Les déterminants de l'engagement RSE des PME.....	88
2.1.1. Le niveau individuel : la place centrale du dirigeant-proprétaire de la PME..	89
2.1.2. Les déterminants contextuels	94
2.1.3. Les déterminants organisationnels.....	97
2.2. Spécificités et avantages de la mise en œuvre d'une politique RSE en contexte PME	101
2.2.1. Spécificités de mise en œuvre de la RSE en contexte PME.....	101
2.2.1.1. Intensité et spécificité de l'engagement RSE des PME.....	101
2.2.1.2. L'orientation des démarches RSE	104

2.2.1.3. Les avantages de la mise en place d'une politique RSE en contexte de PME.....	106
Synthèse de la section 2.....	110
Conclusion du chapitre 2.....	111
Conclusion partie I.....	113
Partie II : Modélisation de la relation entre la RSE et la légitimité du repreneur et de ses facteurs d'influence.....	116
Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche.....	117
Section 1. Choix épistémologique et stratégie d'accès au réel.....	118
1.1. Choix d'une posture paradigmatique interprétativiste.....	118
1.2. Stratégie d'accès au réel.....	120
1.2.1. L'exploration hybride comme voie de construction de la connaissance.....	120
1.2.2. L'abduction comme mode de raisonnement.....	121
1.2.3. La combinaison des méthodes qualitative et quantitative.....	123
Synthèse de la section 1.....	126
Section.2 Description de notre étude qualitative.....	127
2.1. L'étude de cas multiples comme stratégie d'accès au terrain.....	129
2.1.1. L'étude de cas comme stratégie de recherche appropriée.....	129
2.1.2. Le choix de l'étude de cas multiples.....	130
2.2. Préparation du terrain d'étude et sélection des cas.....	131
2.2.1. Identification du terrain d'enquête.....	131
2.2.2. Les entreprises retenues pour notre étude de cas multiples.....	133
2.2.3. La population de l'étude empirique : une approche multi-acteurs.....	134
2.3. Le mode de recueil des données.....	139
2.3.1. L'entretien semi-directif : principal mode de collecte des données.....	139
2.3.2. La conduite de nos entretiens individuels semi-directifs.....	139
2.3.2.1. L'ordre chronologique et les précautions prises dans la réalisation de l'entretien.....	140
2.3.2.2. Les aspects matériels de l'entretien.....	140
2.3.2.3. L'attitude du chercheur lors de l'animation de l'entretien.....	142
2.3.3. Guide d'entretien.....	142
2.3.3.1. La rédaction des guides d'entretiens.....	143
2.3.3.2. Le contenu de nos guides d'entretiens.....	143
2.4. Le codage et l'analyse des données qualitatives.....	149
2.4.1. La préanalyse.....	149

2.4.2. Les solutions de codification retenues	150
2.4.3. Le L'utilisation du logiciel de codage : NVivo-11	152
2.4.4. L'analyse et l'interprétation des résultats.....	154
Synthèse de la section 2.....	155
Section 3. L'opérationnalisation de l'étude quantitative	156
3.1. Le recours à l'étude quantitative.....	156
3.2. Rédaction et mise en œuvre du questionnaire.....	158
3.2.1. La formulation et la structuration des questions	158
3.2.2. Le choix des échelles.....	160
3.2.3. Le contenu du questionnaire	160
3.3. La diffusion du questionnaire	161
3.3.1. Les précautions prises avant la diffusion du questionnaire.....	161
3.3.2. La population de l'étude.....	163
3.3.3. L'administration du questionnaire	165
3.4. L'analyse des questionnaires	167
3.4.1. Le taux de retour	167
3.4.2. Dépouillement et codage des questionnaires	168
3.4.3. Les traitements statistiques réalisés.....	170
Synthèse de la section 3.....	172
Conclusion du chapitre 3.....	173
Chapitre 4. L'impact de la démarche RSE du repreneur sur sa légitimité	174
Section 1. La RSE en contexte de reprise d'entreprise.....	175
1.1. La RSE du point de vue des accompagnateurs	175
1.1.1. La perception de la RSE par les accompagnateurs de repreneurs.....	175
1.1.1.1. La perception du volet environnemental de la RSE par les accompagnateurs	176
1.1.1.2. La perception du volet social de la RSE par les accompagnateurs	178
1.1.2. L'accompagnement en matière de RSE	179
1.1.2.1. Le volet environnemental de la RSE	179
1.1.2.2. Le volet social de la RSE.....	180
1.2. Les déterminants de l'engagement RSE des repreneurs	184
1.2.1. Etude comparative des déterminants de l'engagement RSE entre les PME de notre échantillon.....	184
1.2.1.1. Les facteurs individuels	184
1.2.1.2. Les caractéristiques organisationnelles.	186

1.2.1.3. Les facteurs contextuels.....	189
1.2.2. Moteurs et freins à l'engagement RSE des repreneurs	190
1.2.2.1. Les résultats de l'étude quantitative	191
1.2.2.2. Les résultats de l'étude qualitative	192
1.3. Le type de pratiques RSE initiées par les repreneurs.....	197
1.3.1. Le volet social de la RSE	197
1.3.2. Le volet environnemental de la RSE.....	203
1.3.3. Le volet sociétal	206
Conclusion de la section 1	210
Section 2. Le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur.....	212
2.1. Lien perçu par les repreneurs entre la RSE et la légitimité.....	212
2.1.1. Le lien perçu par les repreneurs entre les pratiques sociales et la légitimité	212
2.1.2. L'engagement social du repreneur comme moyen de dépasser le handicap de légitimité technique	219
2.1.3. Le lien perçu par les repreneurs entre les pratiques sociétales et la légitimité	223
2.1.4. Le lien perçu par les repreneurs entre les pratiques environnementales et la légitimité.....	228
2.2. Lien perçu par les salariés entre la RSE et la légitimité	231
2.2.1. Le lien perçu entre les pratiques sociales et la légitimité par les salariés	231
2.2.2. Le lien perçu par les salariés entre les pratiques sociétales et la légitimité	233
2.2.3. Le lien perçu par les salariés entre les pratiques environnementales et la légitimité.....	234
2.3. Les éléments influençant le rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur	238
2.3.1. L'effet du secteur d'activité sur l'apport de la RSE dans la légitimité du repreneur.....	239
2.3.2. L'impact de l'ordre de l'introduction des trois volets de la RSE sur son apport dans la légitimité du repreneur	240
2.3.3. L'importance de l'explicitation par le repreneur de sa vision RSE	242
2.3.4. L'importance des changements induits par la RSE.....	245
Conclusion de la section 2	251
Section 3. Discussion des résultats et recommandations managériales.....	254
3.1. Réflexions autour de la légitimité d'un repreneur externe d'une PME	254
3.1.1. Les enjeux de légitimité pour le repreneur externe d'une PME.....	254
3.1.2. Les déterminants de la légitimité d'un repreneur externe d'une PME.....	255

3.2. Un système de management orienté RSE comme source de légitimité.....	257
3.2.1. Premier mécanisme : la promotion de la justice interactionnelle.....	258
3.2.2. Deuxième mécanisme : l'équité dans la pratique du pouvoir de direction	260
3.2.3. Troisième mécanisme : la redistribution équitable des bénéfices de l'entreprise	260
3.2.4. Proposition d'une modélisation de l'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME	262
3.3. La démarche environnementale du repreneur comme source de légitimité	266
3.3.1 premier moyen : son caractère novateur.....	266
3.3.2. Deuxième moyen : son potentiel de création de valeur	266
3.3.3. Troisième moyen : diffusion d'une bonne image du repreneur	267
3.3.4. Éléments influençant le rôle de la démarche environnementale dans l'acquisition de la légitimité.....	267
3.3.5. Proposition d'une modélisation de l'impact de la démarche environnementale sur la légitimité du repreneur	269
3.4. Les projets RSE du repreneur comme source de légitimité	271
3.4.1. Les moyens d'acquisition de la légitimité par les projets RSE	272
3.4.2. Proposition d'une modélisation de l'impact des projets RSE du repreneur sur sa légitimité vis-à-vis des salariés	274
3.5. Les recommandations managériales	277
3.5.1. Le potentiel de la RSE comme facteur de succès de l'entrée en fonction du repreneur.....	277
3.5.2. Le management des changements RSE.....	278
3.5.3. L'importance de communiquer une vision éthique des projets RSE	280
3.5.4. L'intérêt d'un accompagnement repreneurial en matière de RSE	282
Synthèse section 3.....	284
Conclusion chapitre 4.....	286
Conclusion partie 2	287
Conclusion générale.....	288
Bibliographie.....	301
Tableaux et figures.....	333
Liste des annexes	340

Tableaux et figures

Table des tableaux

Tableau 1 : Les sources de pouvoir d'un dirigeant d'entreprise.....	42
Tableau 2 : Les stratégies d'exercice du pouvoir.....	44
Tableau 3 : Les trois types de légitimité selon Weber.....	53
Tableau 4 : Synthèse des déterminants de la légitimité du dirigeant d'une structure sociale.....	62
Tableau 5 : Les principales motivations de l'engagement RSE des PME françaises.....	91
Tableau 6 : Exemples de pratiques RSE en contexte de PME.....	106
Tableau 7 : La convergence entre le raisonnement abductif et notre objet d'étude.....	122
Tableau 8 : La complémentarité des méthodes qualitative/quantitative.....	123
Tableau 9 : L'étude de cas comme stratégie de recherche appropriée à notre recherche.....	130
Tableau 10 : Les caractéristiques des PME de notre échantillon.....	134
Tableau 11 : Informations sur les repreneurs interviewés.....	135
Tableau 12 : Composition de la population des accompagnateurs.....	137
Tableau 13 : Informations sur les salariés interviewés.....	138
Tableau 14 : Composition de la population de l'étude empirique et la durée des entretiens.....	141
Tableau 15 : Caractéristiques de l'échantillon étude.....	164
Tableau 16 : Composition de la population des « acteurs relais » ayant diffusé le questionnaire.....	166
Tableau 17 : La RSE du point de vue des accompagnateurs.....	183
Tableau 18 : Quelques caractéristiques des repreneurs de notre échantillon.....	184
Tableau 19 : Situation économique de la PME au moment de la reprise.....	186
Tableau 20 : Résultats du test Khi-deux pour la variable « situation économique de la PME ».....	187
Tableau 21 : Tests de normalité pour les variables « effectif » et « chiffres d'affaires » de la PME au moment de la reprise.....	187
Tableau 22 : Résumé du test d'hypothèse.....	188
Tableau 23 : Les principaux clients des PME de notre échantillon.....	189
Tableau 24 : Les résultats du Test de Khi-deux pour les variable « nature du principal Client » et « mise en place de pratiques RSE »	189

Tableau 25 : Les secteurs d'activité des PME engagées et non engagées dans la RSE.....	190
Tableau 26 : Les motivations RSE des repreneurs.....	195
Tableau 27 : Les pratiques sociales initiées par les repreneurs de l'étude qualitative.....	201
Tableau 28 : Les pratiques environnementales initiées par les repreneurs de l'étude qualitative.....	205
Tableau 29 : Les pratiques sociétales initiées par les repreneurs de l'étude qualitative.....	208
Tableau 30 : Écart entre les compétences des repreneurs et les métiers des entreprises acquises.....	220
Tableau 31 : Synthèse des impacts de la RSE sur les effets de la légitimité d'un repreneur.	236
Tableau 32 : Différences des styles de management des repreneurs et des cédants.....	247
Tableau 33 : La RSE source de perturbation pour les salariés.....	247
Tableau 34 : Acceptation des changements opérés par le repreneur.....	248
Tableau 35 : La relation entre la RSE et la légitimité du repreneur, et ses facteurs d'influence.....	252
Tableau 36 : L'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité du repreneur d'une PME.....	263
Tableau 37 : L'impact de la démarche environnementale sur la légitimité du repreneur.....	270
Tableau 38 : L'impact des projets RSE sur la légitimité du repreneur.....	275
Tableau 39 : Synthèse des facteurs d'influence et propositions.....	295

Table des figures

Figure 1 : Statut du repreneur à chaque étape de la démarche entrepreneuriale	22
Figure 2 : La représentation succincte du processus entrepreneurial	23
Figure 3 : La logique globale du processus conduisant à la décision de reprendre.....	24
Figure 4 : La dynamique du changement dans une opération de reprise par un particulier....	33
Figure 5 : Les PME cédées bénéficient d'une croissance supérieure après la reprise.....	36
Figure 6 : Les implications de la légitimité du repreneur sur le management de la reprise....	38
Figure 7 : Le modèle théorique d'une organisation positive.....	46
Figure 8 : Lien entre légitimité et pouvoir.....	49
Figure 9 : Les étapes du jugement en légitimité.....	50
Figure 10 : Les déterminants de la légitimité d'un dirigeant d'entreprise selon la théorie de la psychologie des organisations.....	57
Figure 11 : Grille d'analyse de la légitimité du repreneur d'entreprise.....	58
Figure 12 : Les trois phases de la légitimité du repreneur.....	60
Figure 13 : La pyramide de la responsabilité sociale	71
Figure 14 : Engagement RSE par taille et secteur d'activité.....	96
Figure 15 : Convergence entre les implications de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un dirigeant.....	115
Figure 16 : Schéma de notre méthodologie de recherche.....	126
Figure 17 : Déroulement de l'étude qualitative.....	128
Figure 18 : Le guide des entretiens exploratoires avec les repreneurs.....	144
Figure 19 : Le guide pour les entretiens d'approfondissement.....	145
Figure 20 : Guide d'entretien avec les salariés.....	147
Figure 21 : Guide d'entretien avec les accompagnateurs.....	148
Figure 22 : Liste de l'arborescence thématique sous Nvivo 11.....	153
Figure 23 : Déroulement de notre étude empirique.....	157
Figure 24 : Nombre de réponses quotidiennes reçues.....	167
Figure 25 : Résultats du test Khi-deux entre les variables « profil du repreneur » et « mise en place de pratiques RSE ».....	185

Figure 26 : Les freins à l'intégration de la RSE selon les repreneurs non engagés dans la RSE.....	191
Figure 27 : Les raisons d'intégration de la RSE par les repreneurs engagés dans la RSE....	192
Figure 28 : Les pratiques sociales initiées par les repreneurs de l'échantillon quantitatif....	202
Figure 29 : Les pratiques environnementales initiées par les repreneurs de l'échantillon quantitatif.....	206
Figure 30 : Les pratiques sociétales initiées par les repreneurs de l'échantillon quantitatif..	209
Figure 31 : L'impact du volet social sur la légitimité du repreneur.....	213
Figure 32 : L'impact du volet social sur les effets de la légitimité d'un repreneur.....	216
Figure 33 : Les effets des pratiques sociales sur la relation repreneur-salariés.....	217
Figure 34 : L'effet de l'implication du repreneur sur sa légitimité vis-à-vis des salariés.....	218
Figure 35 : L'impact de la connaissance du métier de l'entreprise sur la légitimité du repreneur.....	219
Figure 36 : L'impact du volet sociétal sur les effets de la légitimité d'un repreneur.....	225
Figure 37 : Le volet sociétal de la RSE comme moyen de s'ouvrir sur une nouvelle clientèle.....	225
Figure 38 : L'impact de la conquête de nouveaux clients sur la légitimité du repreneur.....	226
Figure 39 : le volet sociétal : une opportunité d'un nouveau projet pour le repreneur.....	226
Figure 40 : L'impact de l'initiation de nouveaux projets sur la légitimité du repreneur.....	227
Figure 41 : L'effet de l'engagement sociétal du repreneur sur son image auprès des salariés.....	227
Figure 42 : La démarche environnementale comme opportunité d'incarner un nouveau projet d'entreprise.....	228
Figure 43 : Le volet environnemental de la RSE comme moyen de s'ouvrir sur une nouvelle clientèle.....	229
Figure 44 : L'effet de l'engagement environnemental du repreneur sur sa crédibilité vis-à-vis des salariés.....	230
Figure 45 : L'impact du volet environnemental sur les effets de la légitimité d'un repreneur.....	230
Figure 46 : Chronologie d'introduction des trois volets de la RSE par les repreneurs de l'échantillon quantitatif.....	242
Figure 47 : La légitimité du repreneur externe d'une PME.....	257
Figure 48 : Modélisation de l'impact d'un management orienté RSE sur la légitimité	

du repreneur d'une PME.....	265
Figure 49 : Modélisation de l'impact d'une démarche environnementale sur la légitimité du repreneur.....	271
Figure 50 : Modélisation de l'impact des projets RSE sur la légitimité du repreneur.....	276
Figure 51 : Le potentiel de la RSE comme vecteur de légitimité du repreneur.....	292

Annexes

Liste des annexes

Annexe 1- Présentation de notre échantillon d'experts

Annexe 2- Courriel adressé aux repreneurs

Annexe 3- Enquête de l'INSEE sur les entreprises et le développement durable

Annexe 4- Questionnaire diffusé auprès des repreneurs

Annexe 5- Mail d'accompagnement du questionnaire

Annexe 6- Résultats du Test Mann-Whitney U pour les variables effectif et chiffre d'affaires des PME de notre échantillon

Annexe 7- Entretien réalisé avec le conseiller de la CRA Rhône-Alpes Auvergne délégation de Lyon

Annexe 8-Entretien réalisé avec un consultant en reprise d'entreprise du cabinet « X2 »

Annexe 9-Entretien exploratoire réalisé avec le repreneur de la PME 2

Annexe 10- Entretien d'approfondissement réalisé avec le repreneur de la PME 2

Annexe 11-Entretien réalisé avec le salarié 1 de la PME 2

Annexe 1 : Présentation de notre échantillon d'experts

Fonction de l'expert	Date de l'entretien
Directeur du réseau Entreprendre Loire	Juillet 2014 et janvier 2015
Conseillère création-reprise-transmission d'entreprise à la CCI de Saint-Étienne Montbrison	Mars 2015
Responsable du pôle transmission de la CCI Nord Isère	Juillet 2015
Responsable du pôle Formations Création Transmission Reprise CCI de Lyon	Octobre 2015
Conseiller création-reprise-transmission d'entreprise à la CCI de Roanne	Décembre 2015
Délégué CRA Grenoble	Septembre 2015
Délégué 1 CRA Lyon	Septembre 2015
Délégué 2 CRA Lyon	Octobre 2015
Membre d'un bureau de conseil 1 en reprise d'entreprises (Lyon)	Février 2015
Membre d'un bureau de conseil 2 en reprise d'entreprises (Lyon)	Juillet 2015
Membre d'un bureau de conseil 3 en reprise d'entreprises (Lyon)	Novembre 2015
Membre d'un bureau de conseil 4 en reprise d'entreprises (Loire)	Mars 2015
Responsable du pôle « création et transmission des entreprises de la CMA Loire »	Août 2015
Chargée de mission financement de la TPE à « Loire Active »	Juillet 2015
Chargé de mission financement à BPI France Délégation Loire	Juillet 2015
Délégué Antenne CLENAM Région de LYON	Juillet 15
Expert-comptable	Septembre 2014
Banquier chez crédit Agricole Loire/ Haute Loire	Octobre 2014
Banquier chez banque populaire Loire et Lyonnais	Novembre 2015
Avocate d'affaires (Loire)	Février 2015
Avocat d'affaires (Lyon)	Décembre 2015

Annexe 2 : Courriel adressé aux repreneurs



Département Management responsable et Innovation
Ecole Nationale Supérieure des Mines de Saint-Etienne
158, Cours Fauriel
42023 Saint-Etienne Cedex 02
Courriel : lyes.mazari@emse.fr
Cell : +33 6 62 xx xx xx

Objet : Participation à une étude universitaire sur la reprise d'entreprise et la RSE

Madame, Monsieur,

Doctorant à l'École des Mines et à l'université de Jean-Monnet de Saint-Étienne, je prépare actuellement une thèse de Doctorat en sciences de gestion qui s'inscrit dans le programme ACR8 de la Région Rhône-Alpes : <http://www.arc8-industrialisation.rhonealpes.fr/>.

Ce travail doctoral s'intéresse aux reprises d'entreprise par des personnes physiques, et plus particulièrement aux aspects humains et managériaux de cette opération. Son objectif est double : Il s'agit, d'une part, de cerner les enjeux auxquels sont confrontés les repreneurs, notamment, en matière de légitimité. D'autre part, de comprendre comment ils se saisissent de la RSE dans leur activité.

À cet effet, je viens vous solliciter pour un entretien d'environ une heure, au cours duquel, je souhaiterais échanger avec vous sur ces questions.

Il est entendu que toutes les conversations seront confidentielles comme le prévoit la Charte Nationale des Thèses.

Je vous remercie par avance pour l'attention que vous voudriez bien accorder à cette demande, et vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'expression de ma considération respectueuse.

Bien cordialement,
Lyes MAZARI

Annexe 3 : Enquête de l'INSEE sur les entreprises et le développement durable

Réf : **INSEE** **ENQUÊTE SUR LES ENTREPRISES ET LE DEVELOPPEMENT DURABLE**

Réf : Signature et cachet de l'entreprise

Statistiques Obligatoires
Loi du 7 juin 1951
VISA N°2011 X102EC
du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie

Pour tout renseignement concernant cette enquête,
Vous pouvez contacter.....
Téléphone : 00 01 00 02 00
Mél : prenom.nom@insee.fr

Nom du correspondant : **INSEE - Service de Statistiques Nationales d'Entreprises**
Service, Titre, Fonction : **5, rue Claude Bloch**
Téléphone : **BP 95137**
Télécopie : **14024 CAEN CEDEX**
Courriel :

Vu l'avis favorable du Conseil national de l'information statistique, cette enquête, reconnue d'intérêt général et de qualité statistique, est **obligatoire**.
Visa n°2011X102EC du Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie, et du Ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement valable pour l'année 2011.
Aux termes de l'article 6 de la loi n° 51-711 du 7 juin 1951 modifiée sur l'obligation, la coordination et le secret en matière de statistiques, les renseignements transmis en réponse au présent questionnaire ne sauraient en aucun cas être utilisés à des fins de contrôle fiscal ou de répression économique.
L'article 7 de la loi précitée stipule d'autre part que tout défaut de réponse ou une réponse sciemment inexacte peut entraîner l'application d'une amende administrative.
Questionnaire confidentiel destiné à l'INSEE.

Merci de répondre à ce questionnaire pour votre entreprise uniquement.
Cette enquête est réalisée pour mesurer l'implication des entreprises en matière de développement durable.

A - Pilier « transversal » et « gouvernance d'entreprise »

La place de la RSE dans la stratégie d'entreprise

- A1** Avez-vous déjà entendu parler de la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises (RSE)? OUI NON
Si **NON**, passer à **B1**
- A2** Avez-vous déjà entendu parler de la « Global Reporting Initiative » (GRI*) ou de la norme ISO 26000 ? OUI NON
- A3** Pour vous, la RSE, c'est avant tout (cochez une seule case) :
une opportunité une conviction une contrainte un axe de communication
- A4** Avez-vous le sentiment de mener des actions dans une perspective RSE ?
OUI NON
- | | |
|---|---|
| <p>A4a Si OUI, quels en sont les résultats espérés ?
(2 réponses maximum)</p> <p>Réduction des coûts de production <input type="checkbox"/></p> <p>Développement de nouveaux produits <input type="checkbox"/></p> <p>Gestion des risques <input type="checkbox"/></p> <p>Adhésion, motivation des employés <input type="checkbox"/></p> <p>Amélioration de l'image externe de l'entreprise <input type="checkbox"/></p> <p>respect de l'homme et de l'environnement <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">passer à A5</p> | <p>A4b Si NON, quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne menez pas d'action dans une perspective RSE ? (plusieurs réponses possibles)</p> <p>Pas de bénéfice à en attendre ou risque économique trop important <input type="checkbox"/></p> <p>Manque de temps à y consacrer <input type="checkbox"/></p> <p>Manque d'information et d'appui public <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: center;">passer à B1</p> |
|---|---|
- A5** Votre entreprise a-t-elle des pratiques rendant compte de ses performances RSE (rapport, questionnaire ISR*, plaquettes, ...) ? OUI NON
NE SAIT PAS
- A6** Pour évaluer les performances RSE de votre entreprise, avez-vous :
A6a fait appel à un organisme externe ? OUI NON
A6b mis en place une procédure d'audit interne ou d'auto-évaluation ? OUI NON

Gouvernance d'entreprise / Organisation interne

- A7** Y a-t-il eu des concertations pour la mise en place d'actions dans une perspective RSE avec :
A7a les représentants du personnel ? OUI NON
A7b les parties prenantes* externes ? OUI NON
- A8** Avez-vous mis en place un système d'information et/ou de pilotage ? OUI NON
- A9** Votre entreprise dispose-t-elle de service(s) totalement dédié(s) au développement durable ou à la RSE ? OUI NON
Si **NON**, passer à **A11**
- A10** Ce service est-il rattaché à l'une des directions suivantes ?
- | | |
|---|--------------------------|
| Directions techniques : hygiène-sécurité, environnement, achat, ... | <input type="checkbox"/> |
| Direction des ressources humaines | <input type="checkbox"/> |
| Direction de la communication, du marketing ou commerciale | <input type="checkbox"/> |
| Direction de la stratégie | <input type="checkbox"/> |
| Autre, précisez : | <input type="checkbox"/> |

* cf. lexique

- A11** Votre entreprise a-t-elle mis en place, dans une perspective RSE :
- A11a** une charte, un code de bonne conduite ou un cahier des charges? OUI NON
- A11b** une feuille de route ? OUI NON
- A11c** des programmes de sensibilisation pour ses salariés (formations, expositions, conférences, ...) ? OUI NON

B - Pilier « Sociétal »

Avertissement : Pour ceux qui ont répondu NON à la question A1 : dans les questions suivantes, le terme de RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises) sera utilisé par convention pour représenter les initiatives des entreprises pour prendre en compte les impacts sociaux, sociétaux et environnementaux de leur activité à travers par exemple la formation professionnelle, la lutte contre les discriminations, le bien-être des salariés, la prévention de l'environnement, ...

Relations avec les clients

- B1** Quels sont les principaux clients de votre entreprise ? (plusieurs réponses possibles)
entreprises administrations publiques particuliers
- B2** Donnez-vous des conseils à vos clients pour les sensibiliser aux impacts de leurs choix de biens ou services sur l'environnement et leur bien-être? OUI NON
Non concerné
- B3** Une partie de vos clients exige-t-elle la satisfaction d'un cahier des charges dont certaines clauses relèvent de la RSE ? OUI NON
Non concerné
- B4** Prenez-vous des mesures, au-delà des exigences réglementaires, pour limiter l'utilisation de produits dangereux pour la santé dans l'élaboration de vos produits ? OUI NON
Non concerné
- B5** Votre entreprise fait-elle des démarches pour vérifier qu'elle ne vend pas des biens ou services à des entités qui ne respectent pas les droits de l'homme ? OUI NON
Non concerné

Relations avec les fournisseurs (y compris sous-traitants)

- B6** Demandez-vous à certains de vos fournisseurs de s'engager à respecter un cahier des charges dont certaines clauses relèvent de la RSE ? OUI NON
Non concerné
Si NON ou Non concerné passer à **B8**
- B6a** Quels critères leur demandez-vous de remplir (plusieurs réponses possibles) ?
- | | |
|--|--------------------------|
| Respect des droits des travailleurs (standard SA 8000*, ...) | <input type="checkbox"/> |
| Santé et sécurité au travail (norme OHSAS 18001*, référentiel ILO-OSH 2001* ...) | <input type="checkbox"/> |
| Performance environnementale (règlement EMAS*, norme ISO 14001*, produits labellisés...) | <input type="checkbox"/> |
- B7** Faites-vous les démarches suivantes pour évaluer les engagements sociaux et/ou environnementaux de vos fournisseurs ?
- | | |
|--|---|
| B7a envoi d'un questionnaire | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
| B7b contrôles, inspections ou évaluations par des tierces personnes, audits sociaux | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
- B8** Votre entreprise a-t-elle modifié sa gestion des achats en :
- | | |
|--|---|
| B8a mettant en place des contrats de plus longue durée avec ses fournisseurs ? | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
| B8b valorisant les critères de RSE dans les choix d'appels d'offre et de contrats ? | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
- B9** Aidez-vous vos fournisseurs à mettre en place au moins une démarche de développement durable (formation, accompagnement, conseils, aide à l'autodiagnostic ...) ? OUI NON
- B10** Avez-vous des fournisseurs des secteurs protégés et adaptés, ou de l'insertion par l'activité économique ? OUI NON
Si NON passer à **B11**
- B10a** Quelle est la part des achats à ces secteurs dans la totalité de vos achats ?
- | | | | |
|--|---|--|--------------------------------------|
| moins de 0,1% <input type="checkbox"/> | entre 0,1% et 1% <input type="checkbox"/> | entre 1% et 10% <input type="checkbox"/> | plus de 10% <input type="checkbox"/> |
|--|---|--|--------------------------------------|
- B11** A prestations égales, privilégiez-vous les relations avec les fournisseurs locaux ? OUI NON

Relations avec la société civile

- B12** Votre entreprise coopère-t-elle avec d'autres entreprises ou organismes pour des actions de RSE ? OUI NON
Si NON passer à **B13**
- B12a** Avec qui ? (plusieurs réponses possibles)
- | | |
|---|--------------------------|
| Administrations nationales ou internationales, collectivités locales, organismes associés | <input type="checkbox"/> |
| Associations, ONG, ... (y compris internationales) | <input type="checkbox"/> |
| Entreprises (hors de votre groupe/réseau) ou fédérations professionnelles | <input type="checkbox"/> |
| Banques ou compagnies d'assurance dans le cadre d'actions socialement responsables éligibles à l'ISR* | <input type="checkbox"/> |
- B13** Entretenez-vous les relations suivantes avec la société civile ?
- | | |
|---|---|
| B13a Partenariat de long terme avec une association | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
| B13b Participation à des projets de réinsertion professionnelle de publics en difficulté | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
| B13c Partenariat de long terme avec des établissements d'enseignement | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |
| B13d Sponsoring ou mécénat | OUI <input type="checkbox"/> NON <input type="checkbox"/> |

* cf. lexique

C - Pilier « Social »

Lutte contre les discriminations dans l'entreprise

- C1** Avez-vous mis en place des dispositions pour recueillir et traiter toute réclamation en cas de discrimination ? OUI NON
- C2** Avez-vous :
- C2a** adopté la « Charte de la diversité * » ? OUI ou en cours NON
- C2b** obtenu le label « diversité* » délivré par l'AFNOR certification ? OUI ou en cours NON
- C3.** Avez-vous des politiques spécifiques de lutte contre les discriminations liées
- C3a** au sexe ? OUI NON
- C3b** à l'origine (ethnique, sociale ou culturelle) ? OUI NON
- C3c** à l'âge concernant les séniors ? OUI NON
- C3d** à l'âge concernant les jeunes ? OUI NON
- C3e** au handicap ? OUI NON
- C4** Un document comparant la situation des hommes et des femmes dans l'entreprise a-t-il été élaboré ou actualisé au cours des 12 derniers mois ? OUI NON
- C5** Votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures spécifiques pour l'emploi des salariés âgés ? OUI NON
- C5a** Dans quel(s) domaine(s) d'actions ? (plusieurs réponses possibles) **SI NON passer à C6**
- Recrutement
- Formation
- Évolution ou changement de fonction en interne
- Adaptation des postes de travail
- C6** Au cours de l'année 2010, avez-vous employé des salariés sous contrat d'apprentissage ou contrat de professionnalisation ? OUI NON
- C7** Avez-vous mis en place des formations de sensibilisation aux discriminations ? OUI NON

Conditions de travail

- C8** Votre entreprise établit-elle en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques ? OUI NON
- C9** Votre entreprise a-t-elle un plan d'action de prévention des risques psychosociaux (stress, harcèlement, mal-être au travail, ...) ? OUI ou en cours
NON
- C10** Au cours des deux dernières années, votre entreprise a-t-elle mené des campagnes d'information auprès de ses salariés sur les addictions (tabac, alcool, drogue, alimentation) ? OUI NON
- C11** Votre entreprise a-t-elle une charte de protection des données personnelles des employés et de leur vie privée ? OUI NON
- C12** Pour mieux concilier leurs vies professionnelle et personnelle, votre entreprise propose-t-elle à ses salariés :
- C12a** d'aménager leur temps de travail en fonction de leurs contraintes familiales ? OUI NON
- C12b** d'autres mesures en dehors de celles réalisées par le comité d'entreprise (crèches, plan de déplacement, dispositif de retour de congés maternité/parental, services sur le lieu de travail, etc.) ? OUI NON

Gestion des emplois, formation, fonds ISR*

- C13** Votre entreprise évalue-t-elle ses futurs besoins de qualifications et de compétences ?
- NON OUI, mais pas régulièrement OUI, régulièrement
- C14** Au cours des trois dernières années, votre entreprise a-t-elle mis en place des mesures de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC*) ? OUI NON
- C14a** Ces mesures ont-elles été négociées ? **SI NON passer à C15**
OUI NON
- C15** En 2010, votre entreprise a-t-elle établi un plan annuel de formation ? OUI NON
- C16** En 2010, quel est approximativement le pourcentage des dépenses pour des actions réelles de formation professionnelle (FPC*) par rapport à la masse salariale de votre entreprise ?
- Moins de 1,5% De 1,5% à moins de 2% De 2% à moins de 4% 4% ou plus
- C17** Si vous avez un dispositif de participation, d'intéressement et/ou un plan d'épargne salarial (retraite et/ou entreprise), ces plans investissent-ils dans des fonds ISR* ?
- Oui, en totalité Oui en partie Non Pas de plan

D - Pilier « Environnemental »

Approche générale de l'environnement

- D1** Parmi les enjeux suivants, sur lequel votre entreprise a le plus d'impact négatif ? (1 seule réponse)
- le changement climatique (émissions de gaz à effet de serre)
 - la perte de la biodiversité (disparition d'espèces, d'espaces naturels et dégradation d'écosystèmes)
 - la pollution de l'air
 - la pollution de l'eau
 - la pollution des sols
 - la production de déchets
 - l'utilisation ou la génération de substances toxiques ou dangereuses
- D2** Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche de *management environnemental** ? OUI NON
- D3** Développez-vous des *écoproduits**, c'est-à-dire des biens ou des services davantage respectueux de l'environnement ? OUI NON
Non concerné
- D4** Avez-vous des produits *écolabellisés** (Ecolabel européen, NF Environnement, Blaue Engel, Nordic Swan, ...) ? OUI NON
Non concerné

Approche thématique de l'environnement

a) la lutte contre le changement climatique et une démarche d'économie d'énergie

- D5** Votre entreprise est-elle engagée dans une démarche d'amélioration de l'efficacité énergétique et/ou de réduction des émissions de gaz à effet de serre ? OUI NON
Si **NON** passer à **D8**
- D6** Êtes-vous doté des instruments suivants pour mettre en œuvre cet engagement ?
- D6a** un plan d'amélioration de l'efficacité énergétique ou de réduction des émissions OUI NON
 - D6b** un suivi dans le temps des émissions à effet de serre (type bilan carbone, ...) OUI NON
 - D6c** un plan de déplacement entreprise (trajet du personnel) OUI NON
 - D6d** un plan de réduction de transport de marchandises OUI NON
- D7** La plupart des établissements de votre entreprise sont-ils parties prenantes* de l'engagement ? OUI NON
mono-établissement

b) une gestion économe des ressources et du recyclage des déchets

- D8** Votre entreprise est-elle engagée dans :
- D8a** une logique de gestion économe des ressources (matière première, eau) ? OUI NON
 - D8b** un processus de prévention ou de recyclage des déchets ? OUI NON
 - D8c** une logique d'écoconception* des produits ? OUI NON
- Si NON à ces 3 questions, passer à D11**
- D9** Êtes-vous doté des instruments suivants pour mettre en œuvre cet engagement ?
- D9a** un bilan matière suivi dans le temps pour vos productions et vos modes de fonctionnement OUI NON
 - D9b** un plan de réduction de la consommation matière OUI NON
 - D9c** un plan de réduction et de recyclage des déchets OUI NON
- D10** La plupart des établissements de votre entreprise sont-ils parties prenantes* de l'engagement ? OUI NON
mono-établissement

c) la biodiversité

- D11** Votre entreprise s'implique-t-elle dans la préservation de la biodiversité (espèces, espaces naturels et écosystèmes) ? OUI NON
Si NON passer à **
- D12** De quel(s) type(s) d'instrument êtes-vous doté pour mettre en œuvre cet engagement ?
- D12a** un bilan de l'impact sur la biodiversité suivi dans le temps OUI NON
 - D12b** un système de production intégrant la préservation de la biodiversité OUI NON
 - D12c** une politique de mécénat en faveur de la biodiversité OUI NON

**** Si vous avez répondu NON à D2, D3, D4, D5, D11 et toutes les modalités de D8, passez à la dernière question.**

- D13** Quel est le déterminant principal de votre engagement dans la ou les démarche(s) ci-dessus ?
- développer de nouveaux produits et/ou répondre aux demandes des clients
 - valoriser l'image de votre entreprise
 - s'inscrire dans une démarche éthique en faveur de la protection de l'environnement
 - motiver vos salariés
 - réduire vos coûts
- D14** Avec quel(s) partenaire(s) avez-vous développé ces démarches ?
- une autre entreprise, y compris cabinet de conseil privé (hors groupe/réseau)
 - une ONG environnementale
 - autre (collectivité locale, organisme public, CCI, ...)
 - en interne uniquement (y compris entreprises du groupe/réseau)

Combien de temps avez-vous mis pour remplir ce questionnaire ? _ _ _ min

* cf. lexique

Annexe 4 : Questionnaire diffusé auprès des repreneurs

Cette étude fait partie d'un projet de recherche financé par la Région Rhône-Alpes, elle porte sur les défis auxquels font face les repreneurs de cette Région.

Nous vous proposons de remplir le questionnaire ci-dessous. Cela vous prendra environ vingt minutes. Comme il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse, soyez spontanée(e) et libre dans vos réponses. Les informations que vous voudrez bien nous confier resteront strictement confidentielles.

I. Informations sur le repreneur

Q.I.1. Vous êtes :	Q.I.2. Votre âge :	Q.I.3. Votre formation initiale :	Q.I.4. Vos liens initiaux avec l'entreprise reprise
<input type="checkbox"/> Un homme <input type="checkbox"/> Une femme	<input type="checkbox"/> De 20 à 30 ans <input type="checkbox"/> De 30 à 40 ans <input type="checkbox"/> De 40 à 50 ans <input type="checkbox"/> De 50 à 60 ans <input type="checkbox"/> Plus de 60 ans	<input type="checkbox"/> Niveau CAP/BEP <input type="checkbox"/> Niveau Bac <input type="checkbox"/> Niveau Bac + 3 <input type="checkbox"/> Niveau Bac + 5 <input type="checkbox"/> Autres, précisez :	<input type="checkbox"/> Ancien salarié <input type="checkbox"/> Ancien partenaire commercial <input type="checkbox"/> Actionnaire minoritaire <input type="checkbox"/> Membre de la famille du cédant <input type="checkbox"/> Pas de liens avec l'entreprise <input type="checkbox"/> Autre (précisez) :
Q.I.5. Avez-vous eu une formation approfondie en gestion ?			<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Q.I.6. Avez-vous déjà repris une entreprise ?			<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON
Q.I.7. Avez-vous déjà créé une entreprise ?			<input type="checkbox"/> OUI <input type="checkbox"/> NON

Q.I.8. Aviez-vous une expérience de direction avant la reprise OUI NON

Si oui, était-ce dans : Une P.M.E ? Une grande entreprise ?

II. Le projet de reprise

Q.II.1. En quelle année avez-vous repris votre entreprise ? Votre réponse

Q.II.2. Connaissiez-vous le métier de l'entreprise au moment de la reprise ? OUI NON

Si votre réponse est non,

Q.II.3. Avez-vous suivi une formation portant sur le métier de l'entreprise ? OUI NON

Q.II.4. Cette méconnaissance du métier de l'entreprise vous a-t-elle posé des problèmes de légitimité auprès de vos salariés ? OUI NON

Q.II.5. Comment avez-vous fait pour surmonter cette difficulté ? :.....

Q.II.6. Quelle a été votre principale motivation pour reprendre une entreprise (merci d'indiquer une seule réponse)

<input type="checkbox"/> Suite à un licenciement	<input type="checkbox"/> La possibilité de créer votre emploi
<input type="checkbox"/> Envie de changement	<input type="checkbox"/> Désaccord avec votre dernier employeur
<input type="checkbox"/> Recherche d'indépendance	<input type="checkbox"/> Raisons personnelles
<input type="checkbox"/> Autre (précisez) :	

Q.II.7. Sur ces affirmations, pouvez-vous évaluer de 1 à 5 votre degré d'accord ou de désaccord

1 = pas du tout d'accord / **2** = plutôt pas d'accord ;

3 ni d'accord, ni pas d'accord (Sans avis) ;

4 = plutôt d'accord / **5** = tout à fait D'accord), en cochant la case qui vous convient pour chaque affirmation

Q.II.7.1. La connaissance du métier de l'entreprise par le repreneur lui permet :	1	2	3	4	5 →
	Pas du tout d'accord		Sans avis		Tout à fait d'accord
A) De gagner le respect et la loyauté de ses salariés	<input type="checkbox"/>				
B) De leur donner envie de vous suivre	<input type="checkbox"/>				
C) D'accroître sa légitimité auprès de ses salariés en tant que nouveau dirigeant	<input type="checkbox"/>				
Q.II.7.2. L'implication du repreneur dans la vie de l'entreprise (exemple : l'exemplarité, le déplacement sur les chantiers, la participation à la réalisation des tâches opérationnelles), lui permet :	1	2	3	4	5 →
	Pas du tout d'accord		Sans avis		Tout à fait d'accord
A) De gagner le respect et la loyauté de ses salariés	<input type="checkbox"/>				
B) De leur donner envie de vous suivre	<input type="checkbox"/>				
C) D'accroître sa légitimité auprès de ses salariés en tant que nouveau dirigeant	<input type="checkbox"/>				

Q.II.7.3. L'importance de l'apport d'une valeur ajoutée par un repreneur :	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord		Sans avis		Tout à fait d'accord
A) L'initiation de nouveaux projets, produits et services permet au repreneur de gagner le respect et la loyauté de ses salariés	<input type="checkbox"/>				
B) L'initiation de nouveaux projets, produits et services permet au repreneur de donner envie à ses salariés de le suivre	<input type="checkbox"/>				
C) L'initiation de nouveaux projets, produits et services permet au repreneur d'accroître sa légitimité	<input type="checkbox"/>				
D) La conquête de nouveaux clients permet au repreneur de gagner le respect et la loyauté de ses salariés	<input type="checkbox"/>				
E) La conquête de nouveaux clients permet au repreneur de donner envie à ses salariés de le suivre	<input type="checkbox"/>				
F) La conquête de nouveaux clients permet au repreneur d'accroître sa légitimité	<input type="checkbox"/>				
G) Le développement de son réseau professionnel permet au repreneur de gagner le respect et la loyauté de ses salariés	<input type="checkbox"/>				
H) Le développement de son réseau professionnel permet au repreneur de donner envie à ses salariés de le suivre	<input type="checkbox"/>				
I) Le développement de son réseau professionnel permet au repreneur d'accroître sa légitimité	<input type="checkbox"/>				

III. Le Duo : cédant/repreneur

Q.III.2. Votre style de management est plutôt Direct Participatif Délégatif

Q.III.1. Celui du cédant était plutôt :

Direct Participatif Délégatif Ne ne sait pas

Q.III.3. Existe-t-il une différence importante dans vos styles de management ?

OUI NON

Si votre réponse est OUI,

Q.III.4. Cette différence a-t-elle été appréciée et facilement acceptée par les salariés ?

OUI NON

Q.III.5. Avez-vous instauré une période de transition (entre vous et le cédant) ?

OUI NON

Si votre réponse est oui,

Q.III.6. Quelle est la durée de cette période ?

- Moins de 3 mois Entre 3 et 6 mois Autres (précisez) :

Q.III.7. Comment jugez-vous cette période de transition ?

- Insatisfaisante Plutôt insatisfaisante Moyennement satisfaisante
 Plutôt satisfaisante Satisfaisante

Q.III.8. Avez-vous été accompagné par d'autres personnes ou organismes ?

- Avocat Expert-comptable Banquier Réseau Entreprendre
 Un bureau de conseil CCI CRA Autres (précisez) :

IV. Informations sur l'entreprise

Q. IV. 1. Quelle était la situation économique de votre entreprise au moment de la reprise ?

- Saine En difficulté

Q. IV. 2. Quelle est l'activité de votre entreprise ?

Votre réponse :

Q.IV.3. Quel était le chiffre d'affaires de votre entreprise au moment de la reprise ?

Votre réponse :

Q. IV.4. Quel est le chiffre d'affaires actuel de votre entreprise ?

Votre réponse :

Q. IV. 5. Quelle est l'évolution annuelle moyenne du chiffre d'affaires de votre entreprise depuis la reprise ?

Votre réponse :

Q. IV. 6. Evolution du chiffre d'affaires depuis l'année de reprise (Année N)

	Reprise : N	N+1	N+2	N+3	N+4	N+5	N+6
CA (ME)							

Q. IV. 7. Comment expliquez-vous cette évolution :

- Investissement Conjoncture
 Conséquences de la reprise Dépendance d'un donneur d'ordres
 Autres (expliquez) :

Q. IV. 8. Information sur les effectifs de l'entreprise	Nombre de salariés
Q. IV. 9. Quel est l'effectif de votre entreprise aujourd'hui ?	
Q. IV. 10. Quel était l'effectif de votre entreprise au moment de la reprise ?	

Q. IV. 11. Comptez-vous de départs parmi l'équipe qui a travaillé avec le cédant ?

Oui Non

Si votre réponse est **oui**,

Q. IV. 12. Quel est leur nombre ?

Q. IV. 13. Selon vous, à quoi sont dus ces départs (plusieurs réponses sont possibles), veuillez sélectionner les cas de figure correspondants et indiquer le nombre de salariés pour chaque cas de figure

Les différents cas de figure	Nombre de salariés
<input type="checkbox"/> Différence de vision entre vous et lui	
<input type="checkbox"/> Licenciement économique	
<input type="checkbox"/> C'est un élément perturbateur aux yeux du reste de l'équipe	
<input type="checkbox"/> Départ suite à un changement de vie professionnelle	
<input type="checkbox"/> Départ à la retraite	
<input type="checkbox"/> Départ pour des raisons personnelles	
<input type="checkbox"/> Autres (précisez) :	

Q. IV. 14. Quels sont les principaux clients de votre entreprise ? (plusieurs réponses sont possibles) ? Merci de bien vouloir indiquer leurs pourcentages respectifs dans votre chiffre d'affaires

<input type="checkbox"/> Entreprises : %	<input type="checkbox"/> Administrations publiques : %	<input type="checkbox"/> Particuliers : %
---	---	--

Q. IV. 15. Avez-vous déjà entendu parler de la Responsabilité Sociale (ou Sociétale) des Entreprises (RSE) ou le Développement Durable ? Oui Non

Q. IV. 16. Pour vous, la RSE ou le développement durable, c'est avant tout (cochez une seule case) :

<input type="checkbox"/> Une opportunité de communication	<input type="checkbox"/> Une conviction	<input type="checkbox"/> Une contrainte	<input type="checkbox"/> Un axe de communication
---	---	---	--

Q. IV. 17. Depuis l'acquisition de votre entreprise, avez-vous le sentiment de mener des actions dans une perspective de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ou de développement durable (DD) ?

Si oui, quels en sont les résultats espérés ?

Si non, passer à la question Q. IV. 19.

Réduction des coûts de production Développement de nouveaux produits

- Accroître votre légitimité auprès de vos salariés et des parties prenantes externes
- Réussir l'opération de reprise Adhésion, motivation des employés
- Gestion des risques Amélioration de l'image externe de l'entreprise
- Autre : précisez

Q. IV. 18. Après combien de mois (depuis la date de la reprise) avez-vous commencé à introduire des actions qui s'inscrivent dans une démarche RSE/DD ?

Votre réponse  nombre de mois **Passez à la question Q.V.1.**

Q. IV. 19. Quelles sont les raisons pour lesquelles vous ne menez pas d'action dans une perspective RSE ? (plusieurs réponses possibles)

- Pas de bénéfice à en attendre ou risque économique trop important à éviter
- Manque de temps à y consacrer
- La reprise d'entreprise n'est pas le bon moment
- Manque d'information et d'appui public
- Vous ne vous sentez pas concerné
- Autre : précisez :
-

V. Gouvernance / organisation interne

Q.V.1. Y a-t-il eu des concertations pour la mise en place d'actions dans une perspective RSE avec :

A/ les salariés ? Oui Non

B/ les parties prenantes externes ? Oui Non

Q.V.2. Vos salariés représentent-ils une force de proposition dans le déploiement de la RSE au sein de votre entreprise ? Oui Non

Q.V.3. Vos salariés ont-ils connaissance des raisons de votre engagement dans la RSE Oui Non

Q.V.4. Consultez-vous vos salariés à propos des questions importantes Oui Non

Q.V.5. Votre entreprise a-t-elle mis en place, dans une perspective RSE : Oui Non

a) Une charte, un code de bonne conduite ou un cahier des charges ? Oui Non

b) Des programmes de sensibilisation pour ses salariés (formations, expositions.) ? Oui Non

VI. Les pratiques sociales

Q.VI.1. Accompagnez-vous vos salariés à développer leurs compétences et une carrière à long terme (exemple : par le biais d'une procédure d'évaluation des performances, d'un plan de formation) ? Oui Non

Q.VI.2. Votre entreprise établit-elle en plus d'un inventaire des risques professionnels, des mesures préventives pour pallier ces risques ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q.VI.3. Votre entreprise propose-t-elle à ses salariés d'aménager leur temps de travail en fonction de leurs contraintes familiales ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q.VI.4. Votre entreprise compte-t-elle un dispositif de participation, d'intéressement et/ou un plan d'épargne salarial (retraite et/ou entreprise) ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q.VI.5. Votre entreprise compte-t-elle des dispositifs de reconnaissance des efforts des salariés (exemple : les promotions, les primes et les médailles de travail)

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q.VI.6. Organisez-vous des événements festifs et/ ou des rencontres extra-professionnelles entre les membres de l'entreprise ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Sur chacune de ces affirmations concernant votre engagement dans les questions sociales, pouvez-vous évaluer de 1 à 5 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 5= Tout à fait d'accord), en cochant la case qui vous convient pour chacune des affirmations.

1 = pas du tout d'accord / 2 = plutôt pas d'accord ; 3= ni d'accord, ni pas d'accord (Sans avis) ; 4 = plutôt d'accord / 5 = tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord		Sans avis		Tout à fait d'accord
Q.VI.7. Votre engagement dans ces pratiques sociales vous a permis :					
A). De rassurer vos salariés et d'établir de bonnes relations avec eux	<input type="checkbox"/>				
B) De gagner leur respect et leur loyauté	<input type="checkbox"/>				
C) De faciliter votre acceptation par vos salariés	<input type="checkbox"/>				
D) De leur donner envie de vous suivre	<input type="checkbox"/>				
E) De vous rendre plus crédible auprès de vos salariés	<input type="checkbox"/>				
F) De diminuer la proportion du turnover	<input type="checkbox"/>				
G) D'établir un nouveau leadership et de prouver votre légitimité en tant que nouveau dirigeant	<input type="checkbox"/>				
Q.VI.9. Votre engagement dans ces pratiques sociales a été une source de perturbation pour les salariés	<input type="checkbox"/>				
Q.VI.10. Votre engagement dans ces pratiques sociales a été confronté à des comportements de résistance au changement	<input type="checkbox"/>				
Q.VI.11. Votre engagement dans ces pratiques sociales a été facilement accepté par les salariés	<input type="checkbox"/>				

VII. L'engagement environnemental

Q.VII.1. Votre entreprise a-t-elle mis en place des actions visant à réduire son impact environnemental en termes de :

A- Économie d'énergie ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

B - Prévention de la pollution (par ex., émissions dans l'atmosphère et l'eau, rejets d'effluents, bruit)

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

C- Options de transport durable ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

D- Achats de véhicules et/ ou de matériel électrique ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

E- Tri des déchets ?

- Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q.VII.2. Développez-vous des écoproduits, c'est-à-dire des biens ou des services davantage respectueux de l'environnement ?

- Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Sur chacune de ces affirmations concernant les retombés positives de votre engagement en faveur de l'environnement, pouvez-vous évaluer de 1 à 5 votre degré d'accord ou de désaccord (1= Pas du tout d'accord et 5= Tout à fait d'accord), en cochant la case qui vous convient pour chacune des affirmations.

1 = pas du tout d'accord / 2 = plutôt pas d'accord ; 3 = ni d'accord, ni pas d'accord (Sans avis) ; 4 = plutôt d'accord / 5 = tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5
	Pas du tout d'accord		Sans avis		Tout à fait d'accord
Q.VII.3. Votre engagement en faveur de l'environnement vous a permis :					
A) D'initier de nouveaux projets et de vous différencier de la concurrence	<input type="checkbox"/>				
B) De diffuser une bonne image de vous auprès de vos salariés	<input type="checkbox"/>				
C) D'établir de bonnes relations avec vos salariés	<input type="checkbox"/>				
D) De gagner leur respect et leur loyauté	<input type="checkbox"/>				
E) De leur donner envie de vous suivre	<input type="checkbox"/>				
F) De vous rendre plus crédible aux yeux de vos salariés	<input type="checkbox"/>				
G) D'établir un nouveau leadership et de prouver votre légitimité en tant que nouveau dirigeant	<input type="checkbox"/>				
H) De diminuer la proportion du turnover	<input type="checkbox"/>				
I) De développer votre réseau	<input type="checkbox"/>				
Q.VII.4. Votre engagement en faveur de l'environnement a été une source de perturbation pour les salariés	<input type="checkbox"/>				
Q.VII.5. Votre engagement en faveur de l'environnement a été confronté à des comportements de résistance au changement	<input type="checkbox"/>				
Q.VII.6. Votre engagement en faveur de l'environnement a été facilement accepté par les salariés	<input type="checkbox"/>				

VIII. L'engagement sociétal

Q. VIII.1. Votre entreprise donne-t-elle des conseils à ses clients pour les sensibiliser aux impacts de leurs choix de biens ou services sur l'environnement et leur bien-être ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q. VIII.2. Votre entreprise coopère-t-elle avec des associations et/ ou des organismes pour des actions de RSE (soutien de personnes malades ou handicapées, protection de l'environnement...etc.)

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q. VIII.3. Votre entreprise offre-t-elle des possibilités de formation aux personnes de la communauté locale (par ex., des postes d'apprentis, une expérience professionnelle aux jeunes ou aux groupes défavorisés, personnes handicapées) ?

Non Oui, c'est vous qui l'avez introduit Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Q. VIII.4. Une partie de vos clients exige-t-elle la satisfaction d'un cahier des charges dont certaines clauses relèvent de la RSE Oui Non

Q. VIII.5. Votre entreprise compte-t-elle parmi ses effectifs des personnes avec un handicap (mental et /ou physique) ?

Non Oui, c'est vous qui les avez recruté Oui, ça existait déjà à votre arrivée

Sur chacune de ces affirmations concernant votre engagement dans les questions sociétales, pouvez-vous évaluer de 1 à 5 votre degré d'accord ou de désaccord, en cochant la case qui vous convient pour chacune des affirmations

1 = pas du tout d'accord / 2 = plutôt pas d'accord ; 3 = ni d'accord, ni pas d'accord (Sans avis) ; 4 = plutôt d'accord / 5 = tout à fait d'accord.	1	2	3	4	5 →
	Pas du tout d'accord		Sans avis		Tout à fait d'accord
Q. VIII.5. Votre engagement sur le volet sociétal vous a permis :					
A) D'initier de nouveaux projets et de vous différencier de la concurrence	<input type="checkbox"/>				
B) De diffuser une bonne image de vous auprès de vos salariés	<input type="checkbox"/>				
C) D'établir de bonnes relations avec vos salariés	<input type="checkbox"/>				
D) De gagner leur respect et leur loyauté	<input type="checkbox"/>				

E) De leur donner envie de vous suivre	<input type="checkbox"/>				
F) De vous rendre plus crédible aux yeux de vos salariés	<input type="checkbox"/>				
G) D'établir un nouveau leadership et de prouver votre légitimité en tant que nouveau dirigeant	<input type="checkbox"/>				
H) De diminuer la proportion du turnover	<input type="checkbox"/>				
I) De développer votre réseau	<input type="checkbox"/>				
Q. VIII.6. Votre engagement dans ce volet sociétal a été une source de perturbation pour les salariés	<input type="checkbox"/>				
Q. VIII.7. Votre engagement dans ce volet sociétal a été confronté à des comportements de résistance au changement	<input type="checkbox"/>				
Q. VIII.8. Votre engagement dans ce volet sociétal a été facilement accepté par les salariés	<input type="checkbox"/>				

Nous tenons à vous exprimer nos sincères remerciements pour votre participation à notre étude. Si vous souhaitez recevoir une synthèse des conclusions de celle-ci, merci de bien vouloir nous indiquer votre adresse e-mail ci-après :

Annexe 5 : Mail d'accompagnement du questionnaire



Objet : Participation à une étude universitaire sur la reprise d'entreprise

Madame, Monsieur,

Doctorant à l'École des Mines et à l'université de Jean-Monnet de Saint-Étienne, je prépare actuellement une thèse de Doctorat en sciences de gestion qui s'inscrit dans le programme ACR8 de la Région Rhône-Alpes : <http://www.arc8-industrialisation.rhonealpes.fr/>.

Cette étude est basée sur un questionnaire assurant l'anonymat du répondant, qui nécessite un temps de réponse estimé à 15 minutes.

L'aboutissement et la réussite de ce projet dépendront du nombre de repreneurs qui accepteront de participer à cette étude.

Je vous serai d'avance, très reconnaissant pour l'aide que vous voudriez bien m'apporter, en acceptant de répondre à ce questionnaire par un simple clic sur ce lien : <http://goo.gl/forms/1EWaUyuhYy>

Si vous souhaitez recevoir une synthèse des conclusions de l'étude, merci de bien vouloir me l'indiquer à la fin du questionnaire.

Je vous remercie pour l'attention que vous voudriez bien accorder à cette demande, et vous prie de croire, Madame, Monsieur, en l'expression de ma considération respectueuse.

Bien cordialement

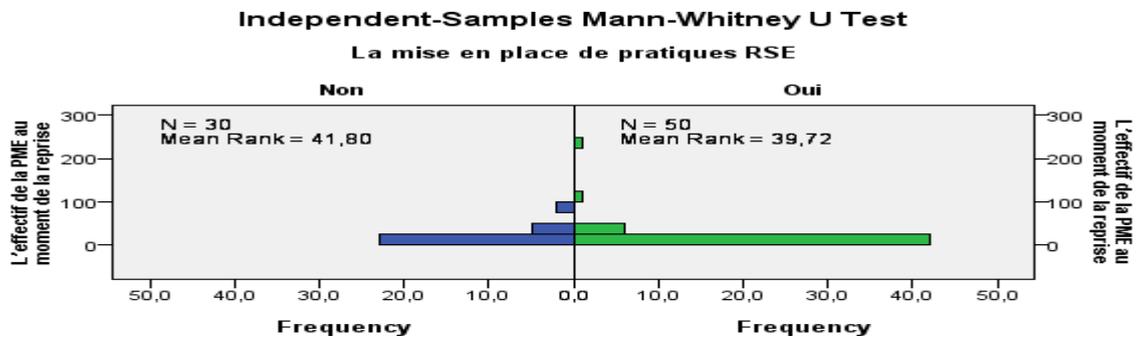
Lyes Mazari

Annexe 6 : Résultats du Test Mann-Whitney U pour les variables effectif et chiffre d'affaires des PME de notre échantillon

1) Les rangs moyens de la variable effectif de la PME au moment de la reprise

	La mise en place de pratiques RSE	N	Mean Rank	Sum of Ranks
L'effectif de la PME au moment de la reprise	Oui	50	39,72	1986,00
	Non	30	41,80	1254,00
	Total	80		

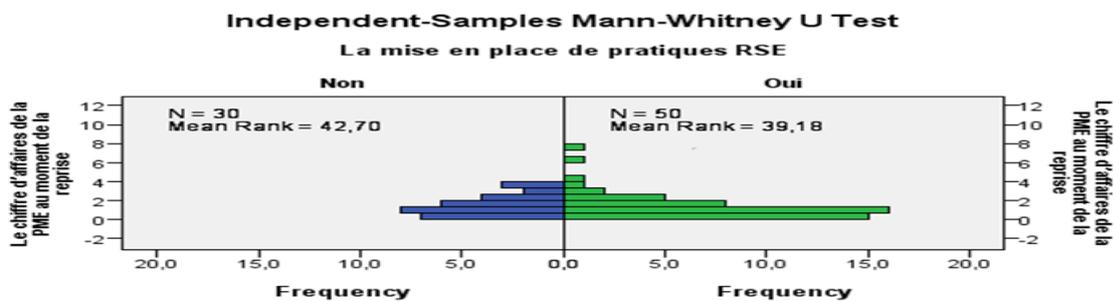
2) La fréquence de la distribution de la variable « effectif de la PME au moment de la reprise » auprès des PME des deux groupes.



3) les rangs moyens de la variable « chiffre d'affaires » au moment de la reprise

	La mise en place de pratiques RSE	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Le chiffre d'affaires de la PME au moment de la reprise	Oui	50	39,18	1959,00
	Non	30	42,70	1281,00
	Total	80		

4) La Fréquence de la distribution de la variable « chiffre d'affaires au moment de la reprise » auprès des PME des deux groupes.



Annexe 7 : Entretien réalisé le 29 septembre 2015 avec le conseiller du CRA Rhône-Alpes Auvergne délégation de Lyon, durée : 33mn

Pouvez-vous dans un premier temps me parler du contexte de la reprise en France et des défis auxquels sont confrontés les repreneurs ?

Je pense que la première difficulté pour un repreneur c'est de trouver un dossier, trouver une entreprise et si possible une entreprise saine, c'est ça le point le plus délicat. Dans un deuxième temps, c'est se former à la reprise, c'est ce qu'on fait, vous avez derrière vous douze personnes qui sont en formation. Les formations, parce qu'il y a toute une technique, il y a des procédures, il y a notamment l'aspect financier et l'aspect juridique qui malheureusement prennent de plus en plus d'importance au moment de la transmission de l'entreprise. Dans un troisième temps, je dirai c'est l'adéquation entre le profil du repreneur et la cible qu'il a choisie. C'est là où nous intervenons en leur disant toujours « quand vous êtes en face d'une entreprise ne cherchez pas à faire une bonne affaire, ce n'est pas l'intérêt mais essayez de voir quelle serait votre valeur ajoutée personnelle vis-à-vis de ces entreprises, de par votre expérience, de par votre connaissance et de par votre savoir-faire ». Voilà un petit peu. Après il y a beaucoup d'autres défis, il y a le problème du financement, donc le tout c'est de bien savoir présenter son dossier à un banquier. C'est le cours qu'ils suivent actuellement, c'est un ancien banquier qui leur dit comment il faut présenter son business plan auprès des banquiers. Et puis ils ont beaucoup d'autres défis. Une de ces épreuves pour eux, c'est les cent premiers jours. Au départ, je n'y croyais pas du tout, mais en fait ils ont, grosso modo trois mois pour s'approprier l'entreprise, pour donner confiance au personnel et commencer déjà à donner une certaine impulsion. Il y a beaucoup d'autres défis, mais je pense que ce sont les principaux. L'essentiel pour eux aujourd'hui, c'est de trouver un dossier, si vous allez sur notre observatoire de la PME dans les sociétés d'« un à cinquante salariés », type d'entreprises auquel nous nous intéressons au CRA, il y en a un peu plus de 6 à 7 000, en région Rhône-Alpes, il y en a 700 au maximum par an. Alors que beaucoup de personnes vous diront qu'il y a un million d'entreprises à vendre ; c'est du pipeau, je suis désolé de vous le dire. Et par rapport à l'âge moyen du repreneur si ça vous intéresse, on a pas mal de gens entre quarante et cinquante ans, pourquoi ? Parce que moins de quarante ans ils n'ont pas eu le temps de se mettre de l'argent de côté ou alors à moins de vingt-cinq ans ils partent dans la création parce qu'ils n'ont pas de famille, ils n'ont pas de charges familiales donc ils peuvent se serrer la ceinture. Dans le cas de la reprise, on a affaire à des gens qui ont vingt-cinq ou trente ans de carrière, qui ont les moyens et qui ont parfois négocié leur départ. Ils ont en cash entre 150 000 et 250 000 euros. Concernant le profil, il y a beaucoup d'ingénieurs, les commerciaux pèsent 25 %, ils savent tout vendre, vous avez après 25 %

d'autres diplômes de gestion, etc. Nous avons très peu d'autodidactes 5 %, ce que nous regrettons, parce qu'il y a des autodidactes qui se révèlent être d'excellents dirigeants de boîtes. Les femmes représentent 7 %. Une des caractéristiques qu'on a au sein du CRA, c'est de créer ce qu'on appelle les groupes de repreneurs : rien qu'à Lyon et ici on en a sept qui tournent, ce sont des groupes de sept à neuf personnes qui bossent pendant à peu près un an, ils ont tous un parrain, c'est l'un d'entre nous et on leur fait signer une charte de confidentialité.

On a essayé de faire en sorte que ces gens soient composés d'origines hétérogènes, vous avez des commerciaux, vous avez des financiers, des juristes, des ingénieurs. Le but de ces repreneurs c'est de vaincre l'isolement. On est très directifs les premières séances, on est là pour que ça se passe bien, donner quelques idées et ces gens-là vont beaucoup plus vite dans leurs recherches, beaucoup, beaucoup plus vite, ils s'échangent des notions entre eux, parfois ils s'associent. L'intérêt aussi est que chacun apporte son jugement, ses compétences et une de nos conditions, c'est qu'on ne vient pas en consommateur, mais on vient en acteur et ça c'est une de nos forces. À Paris, les repreneurs disposent, en général, de capitaux plus importants. En province et notamment, en région Rhône-Alpes, je dirais entre cent et deux cents, deux cents c'est déjà pas mal. Six à vingt-quatre mois pour trouver une entreprise ça c'est un constat et comme souvent, ils sont aux ASSEDIC (pendant ce temps 70 % sont aux ASSEDIC), le plus difficile pour eux c'est de ne pas perdre de temps et nous on les aide, ça passe extrêmement vite. La reprise d'entreprise c'est du travail à plein temps. En plus, il y a la formation qui se passe chez nous pendant trois semaines et d'autres petites formations complémentaires éventuellement. En revanche, une fois qu'ils ont trouvé leur dossier ça peut aller très vite, la durée moyenne est de treize mois. Ils passent en moyenne six à huit mois à la recherche. Ensuite, quatre à cinq mois pour boucler leur dossier, donc le tout c'est de le trouver.

Après, il y a les choix de reprendre là où ils sont ou ailleurs, dans la région ou en dehors de la région. Et parmi les gens qui viennent chez nous, c'est pour ça qu'on est très sélectifs, il y a eu 8% seulement qui ont abandonné et quelques-uns qui se sont tournés vers la création. Cela, d'autant plus que nous nous sommes lancés depuis 3 ans maintenant dans la franchise et qui dit franchise, c'est reprise de franchise ou nouveau point de vente, donc il y a forcément un peu de création. Les deux tiers reprennent une entreprise, une entreprise vendue par nos soins ou hors CRA. Comme on en manque, on les encourage à aller voir ailleurs, on a une liste d'intermédiaires que nous connaissons, il y a des gens sérieux, il y a des moins sérieux et on les encourage également à faire ce qu'on appelle la recherche directe. Tout adhérent chez nous peut avoir accès à une banque de données qui s'appelle Diane. Diane est une banque de données qui

rassemble toutes les sociétés qui publient leurs bilans, avec des ratios et des tas de comparaisons, donc 70 % reprennent chez nous.

Je vais à présent vous parler de pourquoi les gens vendent et quelles sont leurs motivations ? La plupart vendent parce qu'ils partent à la retraite. Certains et ça arrive de plus en plus maintenant, des gens de trente-cinq ans qui ont créé, qui ont fait le tour de la chose et qui en ont un peu assez et de leur personnel et des clients, du coup ils veulent surtout repartir sur une autre création, sur un autre produit. Enfin, d'autres vendent pour des raisons de santé. La plupart de ces gens ne nous demandent pas tellement de vendre l'entreprise mais de trouver l'oiseau rare qui va pérenniser leur société et les emplois attachés, et ça c'est une notion à laquelle nous, nous sommes très attachés, parce que celui qui a fondé notre association, il y a trente ans, avait en tête de sauvegarder l'emploi de toutes les sociétés, petites et moyennes.

Alors c'est 70 % de départs à la retraite, le reste c'est le changement de vie pour faire autre chose car ils ne peuvent pas arrêter de bosser à quarante ans. Moi je vois des gens que j'ai aidé à reprendre des entreprises et qui les revendent maintenant. Il faut sept ans pour payer sa dette senior, alors parfois au bout de neuf ou dix ans ils disent « moi j'ai fait le tour et je vais faire autre chose », il y a des tas de motivations et c'est rarement l'argent qui motive, aussi bien le cédant que le repreneur.

Le cédant il ne va pas céder son entreprise n'importe comment et nous on est là pour veiller à ce que le prix soit raisonnable parce que si le prix n'est pas raisonnable, le banquier ne prêtera pas d'argent. On a aussi un rôle de conseil vis-à-vis du repreneur pour qu'il ne fasse pas de bêtises. Nous on a souvent affaire à des reprises de petites et moyennes entreprises et beaucoup de nos repreneurs viennent nous voir trois ou quatre ans après et ils nous disent qu'ils n'ont pas acheté plus grand parce qu'ils n'avaient pas les moyens. Ils reviennent nous voir pour faire de la croissance externe. On a, à peu près, dans nos 1500 repreneurs, 10 % qui sont des dirigeants d'entreprises et plus de la moitié sont des gens qui ont déjà été repreneurs chez nous et qui viennent rechercher soit une affaire complémentaire, soit une affaire en amont, soit une affaire en aval. On voit de tout, mais ils ont appris à diriger leur propre entreprise, ils ont remboursé leur dette, ce qui est important.

Je vous ai également parlé de l'intégration aux réflexions du développement durable, il y a le social, le sociétal et l'environnemental. Est-ce qu'au CRA vous vous intéressez à ces questions-là ?

Bien sûr, alors si vous voulez, tout le problème social pour nous c'est très important, on estime que la reprise d'entreprise c'est 50 % de la psychologie, surtout vis-à-vis du cédant, en disant au repreneur « il faut vous vendre auprès du cédant ». Nous disons au cédant votre fils ou votre fille n'a pas voulu de votre société, vous ne trouverez jamais votre clone, au contraire parfois vous trouverez même des gens mieux formés que vous, ils ont d'autres défauts, ils n'ont pas l'expérience et nous sommes là pour ça. Nous, nous sommes transmetteurs d'expériences et on leur dit bien que : plus la société est petite, plus elle tient par les gens qui sont à l'intérieur, la hiérarchie est beaucoup plus floue, beaucoup moins pyramidale, les procédures sont beaucoup plus souples, et souvent ces petites et moyennes sociétés tiennent par l'ambiance de l'entreprise. Donc tout leur rôle c'est justement de se faire accepter dans l'entreprise, ce qui n'est pas évident, parce qu'ils sont un intrus. Les gens, notamment les Français n'aiment pas les changements.

Sur le deuxième aspect environnemental, on a un peu moins l'expérience, parce que nous, nous sommes dans la transmission des sociétés qui ont au minimum vingt ans d'âge, donc il y a vingt ans, on ne parlait pas encore beaucoup de durabilité et de choses comme ça. Par contre, nous avons beaucoup de repreneurs qui, par exemple, reprennent des affaires de plomberie pour s'orienter petit à petit sur l'utilisation thermique de l'énergie renouvelable. On a pas mal de sociétés du bâtiment qui s'orientent justement vers toutes les nouvelles peintures sans solvant, qui permettent de ne pas polluer la nature, ça oui bien sûr, mais ce n'est pas des critères essentiels pour nous. A contrario, nous leur disons d'être très prudents quand ils reprennent une entreprise et de veiller à ce qu'elle n'ait pas justement un passif environnemental. Il nous est arrivé de rencontrer un garçon qui a repris une affaire de marquage au sol d'une entreprise qui fait les parkings, aussi bien les parkings de grande surface que les parkings de petites communautés ou de petits immeubles. Et je lui avais conseillé de ne pas racheter les parts de l'entreprise mais de racheter les fonds de commerce parce qu'on savait que dans le sol il y avait des problèmes depuis des années, il y avait des problèmes de pollution importants. Donc, nous on le voit plutôt sur cet aspect, un peu de prudence vis-à-vis de ces problèmes-là ; mais on voit beaucoup de gens qui nous disent « on voudrait trouver un métier qui va dans le sens de cette évolution ». Il y a des métiers qui sont concernés, il y a des gens qui recherchent des sociétés qui sont spécialisées dans le bio, dans la distribution ou dans la production.

Et ils sont combien à peu près ?

Nous ici à Lyon on en a plus d'une centaine par an, rien qu'à Lyon, je ne parle pas de la Région Rhône-Alpes. On a beaucoup de gens qui cherchent dans l'agroalimentaire, pourquoi ? Parce que la France a une certaine force là-dedans et qu'il y a encore beaucoup de sociétés petites et moyennes qui sont dans l'agroalimentaire.

Mais particulièrement ceux qui intègrent ces questions de développement durable lors de la recherche de l'entreprise à reprendre ?

De toute façon ils sont tous responsables, mais ils ont plus cette notion de responsabilité vis-à-vis du personnel ; le développement durable et autres oui bien sûr, mais je crois qu'il ne faut pas non plus en faire une obsession. Je pense qu'on a beaucoup parlé de ça et qu'il y a eu aussi pas mal d'erreurs qui ont été commises. Je sais qu'on construit maintenant des maisons en bois, il y a une tendance là-dessus, mais je redis ce que je disais tout à l'heure, nous sommes dans la transmission, donc nous on se pose ces problèmes-là vingt ans après. Il faut que les gens soient déjà initiés à cette réflexion et à ce type de marché. En général, ils sont sensibles quand même, moi je vois dans la construction dans le bâtiment plusieurs cas de figures de gens, notamment un garçon qui a repris deux entreprises dans le bâtiment. Lui, il était obsédé par les problèmes d'accidents du travail, il m'a dit « je vais absolument faire en sorte d'arriver autour de zéro » et ça c'est une volonté farouche et il estimait que c'était une question d'abord de mentalité, d'organisation, de précaution et de formation du personnel. Tout à fait vrai ça !

Un repreneur qui arrive comment intègre-t-il la RSE ? Et puis surtout comment les salariés voient-ils cette démarche ?

Il faut vous dire que lorsqu'un entrepreneur reprend une entreprise, il a contracté une dette importante qu'il doit rembourser et sa société doit le rembourser, il est moralement et parfois financièrement responsable, donc c'est son souci premier. S'il a bien compris que la société tient par les personnes qui sont à l'intérieur, ne vous inquiétez pas il s'occupera très vite des personnes. On a une formation pour les cent premiers jours. Nous leur conseillons, dans les tous premiers jours, de recevoir tout le personnel à part et éventuellement de détecter parmi les personnes s'il peut y avoir des talents qui ont été complètement écrasés par l'ancien dirigeant pour des questions de caractère et qui, quelque fois ne demandent qu'à se développer et exploser dans l'entreprise. Exploder au sens noble du terme. Donc, en général, ils sont obligés de s'occuper du social, mais ils ne peuvent pas non plus faire n'importe quoi, ils ne peuvent pas faire des augmentations de salaire comme ça parce qu'ils sont nouveaux. S'ils peuvent le faire,

ils le font : moi j'en connais pas mal qui ont très vite introduit l'intéressement dans les entreprises et tout le monde s'y retrouve. Tous les gens que nous rencontrons sont très conscients de leur responsabilité sociétale, énormément, d'autant plus qu'ils viennent souvent de groupes. On a beaucoup de gens qui ont quitté les groupes par dépit. Vous avez des sociétés avec lesquelles nous travaillons et qui sont conscientes de ça et qui vont même jusqu'à aider les gens qui les quittent et qui veulent reprendre une entreprise. Ils les aident d'une forme ou d'une autre, parfois un peu financièrement, mais surtout par leurs conseils. Ils mettent à leur disposition des spécialistes, des études de marché, des experts comptables qui vont les aider à monter leur business plan ou des choses comme ça, ça arrive. Il y a des grandes sociétés qui le font en disant « c'est des cadres supérieurs qui nous ont aidé à progresser pendant vingt-cinq ou trente ans, pour des raisons de bonne intelligence ils ne peuvent pas continuer avec nous, de toute façon on ne peut pas assurer un développement pour tout le monde ». Donc, ils les quittent, mais ils ne les laissent pas au bord du chemin, ils les accompagnent pendant un certain temps, et ça c'est très intelligent. S'il fallait résumer je vous dirais que nous c'est notre raison d'être. L'acronyme CRA veut dire cédant repreneur d'affaires, c'est cette conviction que nous avons et qui nous permet de maintenir, voire de développer l'emploi.

Je vous remercie.

Annexe 8 : Entretien réalisé le 8 juillet 2015 avec un consultant en reprise d'entreprise du cabinet « X2 », durée : 1 h 23mn

Pouvez-vous me parler du type d'accompagnement que vous proposez aux repreneurs ?

Nous, on accompagne des personnes physiques qui reprennent des entreprises et on les accompagne sur la totalité du parcours de reprise. Depuis le début de leur réflexion « j'ai envie de reprendre, est-ce que je peux le faire ? Est-ce que je suis armé pour le faire ? Est-ce que c'est un bon projet pour moi ?... », jusqu'à ce qu'ils aient repris. On les accompagne aussi un peu après la reprise pour la prise en main de l'entreprise et on les aide sur absolument tout ce qui a affaire à la reprise d'entreprise. Donc on en connaît pas mal. Dans ceux que vous avez rencontrés, il y en a peut-être ceux qu'on a accompagnés, c'est possible.

Y a-t-il, parmi les repreneurs que vous avez accompagnés, ceux qui ont mis en place des pratiques RSE ? Comment percevez-vous ces pratiques ?

On va commencer par le social, la règle, c'est que quand vous reprenez une entreprise, les changements que vous lui apportez doivent aller prudemment et lentement. Chaque fois qu'un repreneur a voulu changer quelque chose trop rapidement dans une entreprise qu'il a reprise et notamment dans le domaine social, ça s'est très mal terminé. Tout simplement parce que, quand vous changez quelque chose aux habitudes des salariés, vous les insécurisez, vous les déstabilisez, vous ne leur faites pas forcément plaisir. On l'a très souvent constaté, puisque les gens qu'on accompagne sont des gens qui viennent souvent de grands groupes où ils ont des avantages sociaux importants par rapport à ce qui existent dans les PME, donc ils arrivent dans les PME avec l'idée de bien traiter les salariés des entreprises qu'ils reprennent. Ils arrivent avec des idées des grands groupes et la volonté de bien faire et ils font des choses. Mais à chaque fois qu'ils font trop vite, ça se passe mal parce que ça atteint l'objectif inverse de ce qu'ils voulaient faire, c'est-à-dire que ça insécurise les gens. Donc la règle c'est on peut avoir des valeurs, on peut vouloir mettre en place des choses, il faut le faire en prenant son temps, en expliquant et en étant pédagogue. Donc les repreneurs qu'on accompagne ont tous des envies de faire évoluer les choses socialement et nous on leur recommande de le faire ; mais de le faire prudemment pour ne pas casser l'entreprise, puisqu'on a vu des reprises d'entreprises qui ont complètement échoué, à cause de changements apportés trop rapidement dans le domaine social.

Je prends un exemple simple de quelqu'un qui a repris une entreprise qui fait de la charcuterie, une boîte pas très grosse, trois millions de chiffre d'affaires, quinze salariés, une jolie petite boîte. Il a voulu assez vite communiquer avec ses salariés sur la situation de l'entreprise, la vie de l'entreprise, son chiffre d'affaires, des choses de base. Enfin, il a voulu le faire, il n'a même pas eu le temps de le faire, il était dans l'entreprise depuis un mois à peu près et il a publié un communiqué de presse pour annoncer la reprise de l'entreprise et dans le communiqué il y avait quelques informations et pas beaucoup, notamment sur le chiffre d'affaires de l'entreprise. Le fait que le chiffre d'affaires ait été publié dans la presse, a traumatisé les salariés qui n'avaient jamais, de leur vie, eu connaissance du chiffre d'affaires de l'entreprise. Donc un jour il arrive à 7h30 du matin et prends son café avec les salariés comme tous les jours et puis il les voit tous avec des têtes blondes, mais qu'est-ce qui vous arrive ? Ben vous avez vu l'article dans le journal ? Qu'est-ce qui se passe ? On parle de nous, c'est très bien, on nous fait la publicité. Oui, mais vous n'avez pas vu ! Ils donnent notre chiffre d'affaires, c'est grave, ça ne va pas du tout. Il a été obligé de leur expliquer que pour lui c'était normal et qu'il allait leur communiquer ce genre d'informations. L'ensemble des salariés était traumatisé parce qu'ils avaient vu le chiffre d'affaires de leur entreprise dans le journal. C'est juste pour illustrer le fait que pour déstabiliser une entreprise, il suffit de pas grand-chose et si on change les choses trop vite les gens se demandent pourquoi et ils y voient toujours des menaces, des périls, des choses comme ça. Donc on a tendance à penser que l'ancienne direction est souvent composée de gens plus âgés et qui sont encore dans le siècle dernier, qu'ils étaient paternalistes, pas dans ce qui se fait aujourd'hui et on a tendance à vouloir changer, attention à ce point !

J'ai un autre exemple, c'est l'association, la participation au capital. Quelqu'un qui vient d'un grand groupe peut se dire « je vais associer au capital tous les salariés ou les cadres, les chefs d'équipes, le bras droit, parce que c'est bien, c'est généreux, ça va les motiver, ça va les fidéliser à l'entreprise et c'est une bonne idée ». Oui, mais pas toujours et pas n'importe comment. On a eu un cas, un repreneur, je crois qu'il y avait deux cadres importants, il y avait le commercial et le chef d'atelier, il leur avait proposé de s'associer, il leur avait dit vous pouvez prendre chacun 10 % du capital. Il l'a fait dans une intention généreuse, mais les deux avaient compris qu'il n'a pas les moyens de racheter l'entreprise, « il nous demande notre argent pour reprendre l'entreprise, ça m'inquiète, ce n'est pas sécurisant et en plus il faut que je lui donne mes économies pour qu'il puisse racheter l'entreprise et comme il n'a pas les moyens il va la planter, je serai ruiné ». Ils s'étaient fait un film catastrophe à ce sujet, alors que le gars voulait juste les

faire participer un peu plus au développement de l'entreprise, ils ne l'avaient pas compris ainsi, peut-être parce que lui aussi il l'avait mal expliqué. Le gars qui est chef d'atelier dans une ferronnerie, le capital il ne sait pas ce que c'est, si on ne lui explique pas il ne va pas l'inventer. Et donc eux, ils avaient absolument tout lu de façon négative, inquiétante, déstabilisante.

Sur la partie environnementale, je dirai que le sujet de l'environnement est beaucoup plus souvent un risque pour une reprise d'entreprise qu'un levier de transformation de l'entreprise. Typiquement quand vous reprenez une entreprise industrielle avec des locaux industriels vous courez le risque d'être en contravention par rapport à une réglementation existante ou qui va être appliquée dans six mois, dans un an ou deux ans, sur l'état du sous-sol, sur l'état de l'installation électrique, sur la toiture, sur un tas de choses. On peut avoir soi-même ses opinions sur l'environnement, mais refaire une toiture, refaire une installation électrique ou dépolluer un sol, c'est des coûts qui peuvent tuer une PME tout simplement. Et pour un repreneur, reprendre une entreprise avec peut-être le risque, demain d'avoir plusieurs centaines de milliers d'euros engagés dans quelque chose comme ça, c'est compliqué. Lui il peut avoir envie d'avoir une entreprise propre, mais il n'a pas le budget, il ne peut pas mettre quatre cent mille euros pour dépolluer le sol ou refaire le toit. Il y a la philosophie du repreneur et puis il y a la réalité de la PME et la réalité de la PME est qu'elle n'a pas beaucoup de moyens. Donc arriver dans une entreprise et vouloir lui apporter des changements forts dans son attitude vis-à-vis de l'environnement, c'est des questions de riches mais pas de repreneurs de PME, ils n'ont pas les moyens tout simplement. Alors après, vous pouvez reprendre une entreprise qui travaille sur un secteur en liaison avec des sujets environnementaux et on va pouvoir mettre dans l'offre de l'entreprise, dans ses produits, dans son innovation, une préoccupation environnementale, ça c'est autre chose. Si, je fais évoluer ce que je vends, mes produits, mes services, en mettant dedans un peu plus de préoccupation environnementale, un peu plus d'innovation, etc. Ça c'est un autre sujet. Mais changer la façon dont l'entreprise se conduit en tant qu'entreprise par rapport à l'environnement, c'est des budgets terribles qu'un repreneur de PME ne peut pas s'offrir, en même temps, qu'il reprend son entreprise.

Après ça dépend aussi peut-être des secteurs, de l'entreprise et des salariés ?

Oui, c'est un autre exemple de ce que je vous disais, vous avez des gens qui ne sont pas très à l'aise quand on les laisse autonomes ou plutôt quand ils ont été habitués à ne pas être autonomes pendant trente ans. Si vous changez du jour au lendemain, ils sont perdus, donc si vous leur expliquez et que vous faites ça dans le temps et tranquillement, ils sont gagnants et ils réalisent qu'ils sont gagnants ; mais si vous changez trop vite, ils sont perdus et ils sont mal à l'aise.

Je ne dis pas qu'il ne faut pas changer, ce n'est surtout pas ce que je dis, mais il ne faut pas faire les choses trop vite sans les expliquer, parce qu'une entreprise, une PME, on parle de PME, elle est souvent complètement conditionnée par la personnalité du patron et le simple fait de changer de patron, c'est un traumatisme au sens physique du terme pour l'entreprise, donc si en plus vous changez les points de repère et la personnalité, c'est très dur. Donc je ne dis surtout pas qu'il ne faut pas changer, mais il faut expliquer et prendre le temps et puis voir comment les gens réagissent et s'assurer que ça ne les met pas dans l'inconfort.

Souhaitez-vous rajouter quelque chose à ce sujet ?

On a parlé de changement dans le management, on a parlé du changement social, RSE, etc. Mais, on n'a pas parlé du changement stratégique de l'entreprise et je pense que là aussi, c'est un sujet de communication, vous remarquez ce qu'il y a derrière tout ce qu'on s'était dit aujourd'hui, quand quelqu'un reprend une entreprise il va, presque systématiquement, changer le style de management. Beaucoup de cédants vendent pour partir en retraite. Et vous avez donc des gens qui ont vingt ans de moins en moyenne et qui vont reprendre l'entreprise. Ces derniers ont fait leurs vies dans des sociétés plus importantes voir dans des groupes, ils ont fait des études universitaires ou dans de grandes écoles, etc. Ils sont donc des gens différents et quasi systématiquement, quand vous avez quelqu'un qui vend son entreprise pour partir en retraite à quelqu'un qui a vingt ans de moins et qui a vécu dans des groupes, il va y avoir un changement de style de management. Et le passage vers un management qui va être beaucoup moins directif, beaucoup plus participatif, avec une volonté d'associer les équipes et les salariés à la vie de l'entreprise et à sa stratégie, de communiquer, de faire participer, donc ça c'est un changement qu'on constate quand même beaucoup.

Beaucoup de nos repreneurs arrivent avec cette envie. Dans cette façon de faire, ce qui est très important, c'est la communication et le rythme. Dans l'évolution stratégique de l'entreprise c'est pareil, le repreneur qui arrive en disant « bon j'ai regardé de l'extérieur, j'ai tout compris, vous faisiez ça et nous on va faire ça et ça va aller vachement mieux » c'est mal parti, ça rejoint ce qu'on disait sur le respect. L'entreprise existait bien avant qu'il arrive, elle vivait, elle vit toujours donc elle ne fait pas que des conneries. Ces nouvelles idées peuvent être très bonnes, mais s'il commence par dire de l'extérieur, j'ai tout compris et ça va être mieux avec moi, ça ne va pas. Donc là encore, la bonne démarche c'est sans doute d'associer les gens, de leur expliquer et de les faire adhérer à la nouvelle stratégie, mais en allant doucement par petites étapes pour ne pas les insécuriser en leur disant je vais tout changer et tout changer ça fait peur aux gens, ça ne donne pas de l'espoir aux gens. Dans la PME les gens aiment bien la stabilité,

quelque chose qui change dans l'entreprise c'est quelque chose qui met l'entreprise en risque et si l'entreprise est en risque c'est mon boulot qui est en risque, donc tu ne vas pas jouer avec mon boulot. Ils ont vu des gens autour d'eux, des gens qui ont perdu leur boulot suite à la reprise de leur entreprise. Donc sur cette dimension on va faire évoluer la stratégie de l'entreprise, on va faire évoluer un peu les produits, on va mettre de l'innovation, on va rajouter du service, on va aller à l'export, etc. Toutes les idées peuvent être très bonnes, mais il faut se donner le temps de les faire partager et faire en sorte que les salariés ne les vivent pas comme une menace, mais plutôt comme quelque chose de bien pour eux et bien pour l'entreprise.

Cela, rejoint ce que je vous disais tout à l'heure sur les sujets sociaux. Mais là aussi le repreneur qui arrive peut avoir envie d'aller trop vite et de se dire « je vais leur expliquer comment on va tout changer et ça va susciter l'enthousiasme puisque je suis jeune et dynamique alors que l'autre est vieux et endormi, donc automatiquement je vais susciter l'enthousiasme ». Ce n'est pas vrai du tout, il ne va pas susciter l'enthousiasme, il va trop vite, il va faire peur, juste faire peur ! En pensant que les gens aspirent au changement, ce n'est pas vrai ; les gens aspirent à la sécurité et à la stabilité, et si on arrive à améliorer les choses c'est super, mais au départ le changement en tant que tel, il est plus porteur d'inquiétudes que d'enthousiasme.

Surtout que la reprise représente un gros changement !

Oui, déjà le simple fait que le patron change, c'est un changement énorme et si en plus on change tout le reste ça fait peur.

Du coup, est ce que c'est le bon moment d'amorcer des changements ?

Vous avez beaucoup de théories qui disent qu'on fait progresser l'entreprise par le changement continu. Vous avez beaucoup de théories d'organisations qui disent qu'il faut casser l'organisation tous les ans ou tous les deux ans, parce que si vous ne cassez pas l'organisation, les gens s'endorment et la boîte s'endort. C'est notamment vrai dans tout le monde du service et du tertiaire. En revanche, dans le monde industriel, il y a quand même des choses qu'on ne peut pas changer comme la ligne de production, vous ne pouvez pas faire n'importe quoi. Dans le monde du tertiaire, vous pouvez faire des organisations matricielles et puis vous changez les matrices. Vous avez des théories de l'organisation qui disent que le changement continu et la remise en cause continue fait progresser l'entreprise. Moi à titre personnel, j'ai toujours été très sceptique sur les bienfaits de la désorganisation perpétuelle, je pense que mettre les gens en inconfort en permanence, ça a ses limites. Dans une grosse structure vous pouvez amortir, dans une PME quand vous avez dix, quinze, vingt, cinquante personnes, l'inconfort permanent, le

changement permanent je pense qu'il coûte plus cher. Il y a plus d'inconvénients que d'avantages, parce que quand vous avez de petites équipes les gens parlent entre eux et l'inconfort partagé ça fait vite des dégâts. Donc, dans une petite structure où il est facile de communiquer avec tout le monde parce que vous connaissez tout le monde, l'exemplarité, la communication, la pédagogie vous permettent de transformer l'entreprise à son rythme. Si vous voyez qu'en commençant doucement, elle encaisse et que ça se passe bien et que les gens sont vachement contents, ben vous pouvez aller un peu plus vite ; mais il vaut mieux aller dans ce sens-là que commencer très vite et ralentir une fois que vous avez constaté les dégâts. Donc, dans une PME, je préfère la prudence, après c'est ma vision !

Et si on parlait de la légitimité d'un repreneur ?

Là-dessus, il y a deux sujets, est-ce qu'il faut reprendre une entreprise du secteur dans lequel on a toujours travaillé ? Beaucoup de gens disent que lorsqu'on veut reprendre une entreprise il faut rester dans le même secteur, notamment, les banquiers parce que ça les rassure d'avoir quelqu'un qui est dans le même secteur. Moi, j'ai tendance à penser que quelqu'un qui travaille dans un secteur, qui aime ce secteur et qui a envie de continuer, ça ne me gêne pas c'est logique, et il réussira c'est très bien. En revanche, quelqu'un qui travaille dans un secteur dont il n'a plus envie et qui a envie de faire autre chose, il faut qu'il s'autorise à faire autre chose. Il va passer beaucoup de temps dans l'entreprise qu'il va reprendre, si c'est pour faire un business qu'il n'aime pas, ça ne paraît pas être une bonne idée. Donc, ce qu'on pense, c'est qu'il ne faut pas hésiter à changer de secteur quand on en a envie et aller vers quelque chose qu'on aime faire.

À l'inverse, trop de gens ne réfléchissent pas à ce qu'ils veulent faire pour aller chercher une entreprise qui correspond à ce qu'ils ont envie de faire. En fait, beaucoup de repreneurs cherchent des dossiers, parce qu'il n'y en a pas beaucoup, donc on va regarder n'importe quoi et puis on finit par reprendre la première boîte qui cède, mais peu importe ce qu'elle fait, j'exagère un peu mais pas beaucoup. Vous voyez des gens, ils vont voir les cabinets de fusion-acquisition, le CRA, la CCI. Puis, ils prennent des dossiers, ils vont regarder des boîtes complètement différentes. Il n'y en a aucune qui leur parle, aucune qu'ils connaissent, aucune dont ils ont envie, mais ce n'est pas grave, ils veulent reprendre une boîte, ils vont garder quatre dossiers. Ils vont mener une négociation et puis après ils essaient de comprendre ce qu'elle fait. Donc, nous on leur dit vous n'êtes pas obligés de rester dans votre métier si vous avez envie d'en changer, mais ne faites pas n'importe quoi non plus, réfléchissez à ce que vous avez envie de faire. Si vous avez envie de le faire c'est que vous êtes sensibles à ce métier, à ses produits, à son savoir-faire, ses techniques, etc. Prenons l'exemple de quelqu'un qui était dans

l'informatique et qui ne supportait plus l'informatique, il ne voulait plus d'immatériel parce que son rêve c'était le bois, il aimait le bois, toucher du bois, l'ébénisterie, les beaux meubles. Le weekend, il travaille le bois, il faisait des choses en bois, il avait un atelier dans son garage. Le banquier lui aurait dit « cher monsieur vous avez vingt ans d'informatique, reprenez donc une boîte d'informatique » ; mais il détestait l'informatique et s'il avait repris une boîte informatique, il aurait été malheureux et il aurait échoué. Donc, on l'a accompagné pour réfléchir et pour reprendre une menuiserie, qui faisait du bois et quand il est allé voir le banquier avec ses dossiers de menuiserie, il en parlait tellement bien que le type ne lui a pas demandé s'il venait de l'informatique. C'était évident qu'il connaissait la menuiserie, il en parlait avec passion, avec savoir-faire, il connaissait tous les ressorts du métier. Il n'a pas de problème de légitimité. Ça c'est le premier sujet : est-ce qu'il faut reprendre dans son métier ou est-ce qu'on a le droit de sortir ? Pour nous, on a le droit de sortir, on a même l'obligation de sortir si on n'aime plus son métier et qu'on ne veut plus le faire ; mais il ne faut pas faire n'importe quoi, il ne faut pas regarder vingt-cinq dossiers ou vingt-cinq business différents. Il faut réfléchir à ce qu'on aime faire, savoir si on peut y aller, s'il y a une passerelle d'un métier à l'autre, il y a des passerelles qui sont faciles, il y a des passerelles qui n'existent pas. Pour aller dans le monde de la pharmacie par exemple, ben il vaut mieux être pharmacien, biologiste, médecin, avoir travaillé dans le secteur, sinon ce n'est pas parce que vous avez envie de faire la pharmacie que vous allez y arriver. Voilà il y a des passerelles qui existent et il y a des passerelles qui n'existent pas, donc il faut travailler là-dessus. Après la légitimité, on retombe sur la communication, on travaille beaucoup sur la façon dont nos repreneurs se présentent à leurs salariés quand ils reprennent l'entreprise. D'abord ce n'est pas eux qui se présentent, c'est souvent le cédant qui réunit l'équipe et qui dit ben je vous réunis pour vous présenter monsieur X qui reprend l'entreprise et comme généralement il n'a pas préparé les salariés, il y a le froid, puis il dit deux ou trois mots. Si tout ça, n'est pas préparé, ça peut être assez difficile parce que vous démarrez avec un handicap. Si vous n'avez pas encore commencé, vous êtes dans la boîte depuis une heure et déjà c'est mal parti. Donc, nous on travaille sur la préparation et la façon dont il faut se présenter. On leur dit, il faut se présenter en restant humble et respectueux. Respectueux parce que vous arrivez dans une entreprise qui existait avant vous, qui faisait du très bon boulot avant vous, qui a des gens qui connaissent leurs métiers mieux que vous, donc la première chose c'est avant tout de dire « j'ai été directeur financier chez X et je vais vous montrer comment on bosse ». Vous commencez par montrer le respect que vous avez pour l'entreprise, pour le cédant qui s'en va et pour l'ensemble de l'équipe qui fait un super boulot, etc. Aussi, l'humilité c'est dire, moi j'arrive avec un savoir-faire et je vais apporter des choses à l'entreprise et vous allez

les découvrir au fur et à mesure, mais j'ai aussi besoin que vous m'aidiez à comprendre l'entreprise parce que vous la connaissez, vous y êtes depuis des années, vous connaissez les produits, l'activité, les clients. Donc, j'ai besoin de vous pour apprendre, je vais venir avec vous, tourner avec vous chez les clients, passer du temps à l'atelier pour que vous m'expliquiez, j'ai besoin de vous pour comprendre l'entreprise. Si vous n'avez pas cette double attitude de respect et d'humilité, automatiquement les gens se posent la question de votre légitimité et automatiquement ils vont dire ben il n'a pas son CAP de menuiserie, il faisait de l'informatique avant, qu'est-ce qu'il vient faire dans notre entreprise ? Il ne connaît rien, donc vous, vous partez avec un a priori négatif.

Il faut trouver le juste milieu, c'est-à-dire, je vais apporter un certain nombre de choses, j'ai besoin de vous sur un certain nombre de choses, je vous écoute ; mais c'est quand même moi le chef et quand il y a des décisions à prendre, c'est moi qui les prends. Il faut trouver le milieu entre les deux et l'adapter à sa personnalité. Vous avez aussi des repreneurs qui se mettent un peu dans la situation du cédant, sauf que le cédant il avait la légitimité de l'histoire. Parce que la boîte est à moi, je suis dans le grand bureau et je sais tout. Cela ne vous mènera pas très loin et les gens ne peuvent pas vous reconnaître comme ça.

Il y a un autre sujet intéressant concernant la légitimité, c'est le traitement des licenciements qui peuvent s'avérer nécessaires quand vous reprenez une entreprise. Si tout va bien vous reprenez l'entreprise et vous continuez à la faire vivre, il n'y a pas de crises et c'est super et tout va bien ; mais ça ne marche pas toujours et de temps en temps, vous reprenez une entreprise dans laquelle il y a un élément qui est nuisible à l'entreprise, que jusque-là le dirigeant d'avant n'avait pas vu ou ça ne l'arrangeait pas de voir. Ce qu'on a constaté c'est qu'il y a deux types d'attitudes des repreneurs. Il y a des gens qui le sentent assez vite et ça c'est toujours un marqueur très fort en termes de légitimité et puis il y a des gens qui hésitent, qui ont très peur et qui se disent « cette personne j'hésite à la licencier car elle apporte quelque chose à l'entreprise, il y a dix personnes dans l'entreprise et si j'en licencie une c'est une catastrophe, ça va être mal ». C'est des gens qui hésitent pendant des mois et des mois et généralement c'est très mauvais en termes de crédibilité parce que le reste de l'équipe sait que la personne est nuisible et le reste de l'équipe attend que le nouveau patron tranche là où l'ancien n'avait pas tranché, là où l'ancien fermait les yeux. Donc le nouveau on l'attend et il ne montre rien et donc petit à petit et plus le temps passe, plus il se décrédibilise parce qu'il ne sait pas trancher un problème que les salariés attendent qu'il tranche. Chaque fois qu'on a été confrontés à ça, ce qu'on a constaté c'est que plus ils tranchaient vite (alors il ne faut pas se tromper et dire qu'une personne est nuisible à l'entreprise, il faut être sûr de son coup, il ne faut pas juste se dire il a

une tête qui ne me convient pas, je n'aime pas cette personne, etc. Il faut s'assurer que c'est une personne qui crée des dysfonctionnements et c'est un vrai problème. Dans ce cas, plus le problème est tranché vite, plus le nouveau patron va s'intégrer vite. Je ne dis pas qu'il faut créer le problème pour le résoudre et marquer un point, mais quand vous êtes confrontés à ça c'est un acte fondateur pour la crédibilité du nouveau patron et c'est un accélérateur d'intégration. Par rapport à ce que je disais tout à l'heure, il y a celui qui s'affirme par l'autorité et quand vous reprenez une boîte ce n'est jamais le bon moyen. Il y a celui qui s'affirme par trop d'humilité, de camaraderie et qui n'est pas patron. Quand vous êtes en situation de licencier quelqu'un c'est une façon d'affirmer « je dialogue, je vous écoute mais je suis le patron et quand il y a une décision à prendre je le fais ». Encore une fois, il ne faut pas créer le problème pour montrer que vous savez le résoudre ; mais quand il est là, c'est une occasion d'affirmer sa légitimité et si le repreneur ne le fait pas, il se crée des problèmes. D'abord, il se crée des problèmes parce que la personne nuisible va être de plus en plus nuisible puisqu'elle voit qu'on ne la contrôle pas. Puis vous avez tous les salariés qui vont, soit se démobiliser parce qu'eux étaient dévoués à l'entreprise, honnêtes et ils voient que celui qui triche est favorisé puisqu'on le laisse tranquille. Vous avez d'autres qui vont carrément basculer. Donc quand ce sujet existe, il ne faut vraiment pas hésiter. Pour un repreneur ce n'est pas forcément facile à faire. Ce n'est pas un sujet facile, vous avez des gens qui arrivent à le faire, vous avez des gens qui ont du mal à le faire.

Sur quels critères se base le cédant pour choisir un repreneur ? L'aspect social et humain du repreneur peut-il jouer en sa faveur ?

Par rapport à cette question, je verrai deux catégories de cédants. Il y a une catégorie qui est très largement majoritaire, ceux qui sont attachés à leur entreprise, aux salariés, aux clients et un petit peu au prix aussi, quand même. Pour moi, ils sont majoritaires, tous ceux qui s'en vont parce qu'ils partent à la retraite sont dans cette catégorie, tous ceux qui vendent après avoir créé leur entreprise sont dans cette catégorie, tous ceux qui vendent après avoir repris l'entreprise qu'ils tenaient du père sont dans cette catégorie. Ils sont majoritaires et cela en faisant, quand même, attention à leur intérêt financier et au prix. Ils ne vont pas vendre pour un euro, mais ils vont privilégier le repreneur dont ils auront le sentiment qu'il sera capable de faire durer l'entreprise, donc c'est du ressenti, c'est de l'affectif, c'est de l'humain, c'est de l'irrationnel. Il y a un petit peu de rationnel dans le chiffre, mais il y a beaucoup d'irrationnel dans le choix de la personne. Et puis vous avez une deuxième catégorie qui est très minoritaire et qui est attachée uniquement au prix. Ceux-là vont choisir celui qui paye le plus cher. Il y en a très très

peu, entre 0 et 5 %, c'est quasiment marginal. Pour moi, la grande majorité des cédants qui vendent à une personne physique (après vous avez des boîtes un peu plus grosses et on va céder à un industriel et là c'est encore autre chose, on parle de personnes physiques), c'est une alchimie, on est complètement dans l'humain, on est complètement dans l'irrationnel.

Donc, il y a un intérêt pour le devenir des salariés lors du choix du repreneur ?

Intuitivement, ils vont ressentir que telle personne les remplacera bien, mais ils ne vont pas analytiquement dire « je souhaite que ça soit quelqu'un qui sache vis-à-vis de mes salariés faire A B C, que vis-à-vis de mes clients fasse D E F, pour ensuite analyser son CV et ce qu'il m'a dit, ce n'est pas aussi structuré que ça. C'est globalement, j'attends de mon successeur qu'il n'abîme pas mon entreprise, ça veut dire qu'il sache la gérer, qu'il ne la coule pas, qu'il soit correct vis-à-vis des salariés, mais c'est un tout intuitif. Un cédant voit pas mal de repreneurs possibles, mais son choix reste un acte irrationnel. J'ai un très bon exemple, quelqu'un qu'on a accompagné, il y a cinq ans pour reprendre une entreprise, c'est une femme. Elle a repris son entreprise, elle l'a gérée pendant cinq ans et puis elle a eu une autre opportunité professionnelle qu'elle a envie de suivre. Donc, elle revend son entreprise, elle nous appelle en disant je revends mon entreprise, est-ce que dans les gens que vous accompagnez il y a quelqu'un qui pourrait être intéressé ? On avait quelqu'un qui correspond pile-poil à l'entreprise, qui venait du secteur, qui avait des réseaux, qui avait tout. Il est allé la voir et ils n'ont pas accroché, je connais les deux et je sais pourquoi ils n'ont pas accroché. Elle a préféré vendre à quelqu'un qui sur le plan rationnel est infiniment moins bon repreneur pour la boîte que celui que je lui ai présenté, mais elle l'a rencontré au bout d'une heure, coup de foudre, c'était la bonne personne. On lui a présenté d'autres gens derrière, c'était fait, elle était tombée amoureuse de la personne, voilà. C'est irrationnel, mais c'est très puissant comme accroche et ce n'est pas un cas isolé, ce n'est pas une exception.

Je connais la cédante, je connais le repreneur que je lui ai présenté, je connais la boîte, je savais que de façon objective ça marchait bien, mais je sais aussi pourquoi elle a fait son choix de façon subjective et c'est vraiment un choix qui n'est pas rationnel. Le rationnel aurait dû lui dicter un autre choix, mais c'est comme ça.

Peut-être parce que les cédants sont à la recherche d'un double ?

Un peu oui, je recherche un double ou je recherche mon enfant spirituel, le fils ou la fille que j'aurais aimé avoir pour reprendre ma boîte. Il y a toujours une projection personnelle et c'est une alchimie très bizarre.

Annexe 9 : Entretien exploratoire réalisé le 29 juillet 2014 avec le repreneur de la PME 2, durée : 1 h 50mn

Pouvez-vous me parler de vous, de vos précédentes expériences et des raisons qui vous ont incitées à reprendre une PME ?

Je suis à ma septième vie professionnelle, on ne va pas tout détailler, mais dire quand même quelques mots de chacune des phases. Après l'obtention de mon BTS et DECS et après quelques mois dans les travaux publics, casino m'a proposé de prendre en main une filiale qui avait été créée et qui malheureusement n'existe plus aujourd'hui et qui s'appelait la charcuterie « IMPERATOR ». Au bout de quatre ou cinq ans ils m'ont proposé d'aller à la direction financière du groupe Casino, au siège à l'époque et on m'a proposé de gérer une quarantaine de sociétés du groupe, de gérer toute la partie comptabilité analytique et fiscale de ces sociétés-là. Au bout de quelques années du siège social, trois, quatre ans, je me suis dit je dois partir et on m'a proposé de prendre la direction financière d'un groupe de transport. Après j'ai été embauché par le magasin, l'enseigne « Leroy Merlin », « Leroy Merlin », c'est le monde du bricolage. J'étais responsable logistique au niveau régional. Donc je me suis occupé du magasin, on a redressé les choses. Au bout de quatre ans, j'ai lâché mon CDI dans la grande distribution chez Leroy Merlin, pour prendre un CDD à la coupe du monde de football, été 1997 après six entretiens d'embauche, j'ai été recruté comme le premier des financiers des dix villes. Je termine cette mission le 30 septembre au soir, et le 1^{er} octobre au matin j'attaque chez l'entreprise X1 en tant que directeur général. À l'époque l'entreprise repartait quasiment de rien, il n'y avait que dix salariés et j'y suis resté dix ans jusqu'à l'automne 2008. Quand je suis parti, il y'avait 100 salariés, donc on était passé de 10 à 100, on avait multiplié le chiffre d'affaires des clubs par 14 et je suis parti parce que mon actionnaire-PDG avec qui j'avais été en contact en 98, ça n'allait pas.

Je me suis dit à ce moment-là, c'est maintenant ou jamais d'apprendre à voler de ses propres ailes et la meilleure façon de le faire, c'est de se jeter dans le vide. À ce moment-là, il y a eu un déclic, je me suis dit, tu es mur, tu as fait assez de bêtises chez les autres pour te lancer chez toi maintenant. Il faut savoir aussi que depuis plus de 20 ans j'aide des personnes qui veulent créer ou reprendre des entreprises. Le premier c'est en 1993, c'était un copain commercial du groupe de transport où j'étais et qui m'a demandé un coup de main pour négocier avec les banques et faire un prévisionnel, etc. Depuis, j'aide régulièrement des gens qui me sollicitent par le biais d'amis et de réseaux à créer ou à reprendre des entreprises.

Je me suis régulièrement posé la question suivante : pourquoi tu le fais pour les autres et pas pour toi ? Parce que je pars du principe que pour avancer et avoir des chances de réussir il faut trouver le bon produit, la bonne idée, le bon service, le bon moment, le bon, le bon, le bon ! Et j'aidais les autres, je trouvais plein d'idées pour les autres et pas d'idées qui me correspondaient à moi et qui me faisaient vibrer et me donnaient envie justement de me jeter dans le vide.

Comment avez-vous identifié votre entreprise ?

Fin 2008, début 2009 j'ai activé tout mon monde, tous mes anciens copains de promo, du sport parce que j'ai fait pas mal de sport. J'avais un ex-copain de fac de droit qui était administrateur comme moi et il faisait partie de mes réseaux, des réseaux d'experts comptables, de banquiers et de juristes qui sont très au fait des éventuelles reprises. Je lui ai dit tu ne connaîtrais pas quelqu'un qui voudrait vendre son entreprise. Il a dit oui, je connais un monsieur, mais comme tout vendeur, il ne veut pas le dire parce qu'il a peur d'affoler ses salariés, d'affoler ses clients, d'affoler ses fournisseurs, il part à la retraite, mais il ne l'a pas dit, donc est-ce que tu veux que je lui demande ? Ah oui tu lui dis qui je suis et s'il veut me recevoir. Qu'on en discute, euh oui bon après ce n'est pas du tout prétentieux ce que je vais dire, mais quand il a vu que j'étais l'ex financier de la coupe du monde, ex-dirigeant, président d'une structure qui s'appelle logistique 42, etc. Il a dit c'est mon repreneur parce que c'est vrai que quand on est vendeur surtout lorsque ça concerne une entreprise familiale qui existe depuis les années 50, on se soucie de qui va reprendre l'entreprise, c'est logique. Quand c'est le bébé familial on ne veut pas courir trop de risques, même si on récupère son fric. Pour parler clairement, la pérennité de l'entreprise et des salariés de l'entreprise, si on est un tant soit peu humain et réglo, on essaye d'y consacrer toute l'attention nécessaire et utile ou de donner toutes les chances à la suite de l'entreprise. Donc c'est vrai qu'avec ce rapide CV que j'ai décrit ben c'est vrai qu'il s'est dit, on va au moins se voir quoi, et puis on s'est vus mi-avril 2009 et tout de suite dès le départ la boîte m'a plu.

Pourquoi cette entreprise en particulier ?

Pourquoi ? Parce qu'elle a un schéma atypique très similaire à ce que je connaissais dans mes précédentes expériences professionnelles. On produit en Asie en délocalisé, on importe avec notre marque avec des partenariats industriels divers et variés. Je vais produire en Chine à ma marque, j'importe, je stocke, je vends, j'installe je pose que ce soit aux professionnels ou aux particuliers de la clim ou de la pompe à chaleur et ce schéma très court avec une marque propre et une autonomie correspond à mes caractéristiques professionnelles, à ma façon de fonctionner

et à mon caractère, c'était pour moi un schéma idéal, on est son propre acteur, meneur, animateur et ça c'est super intéressant.

Pourquoi pensez-vous avoir retenu l'attention du repreneur ? Quels sont les critères du cédant ? Est-ce qu'il y a juste le chiffre qui compte ?

Non il n'y a pas que le chiffre, je faisais allusion à l'affinité que mon vendeur a eue quand je me suis pointé, c'est avant tout une question de personnalité, de feeling, même si lui ce n'est pas un communicant, il m'a toujours appelé monsieur tout au long, il ne m'a jamais appelé par mon prénom et encore moins tutoyé. Mais ça n'empêche pas que, ce n'est pas parce qu'on est complètement dans un monde différent, qu'on ne peut pas se retrouver ou trouver un intérêt commun et je dis toujours qu'à partir du moment où il y a l'envie et un bout d'intelligence il y a toujours moyen d'aller vers l'autre et de faire des concessions. Ben lui il n'y a pas de secret, il récupérait son argent lui et son frère et moi j'avais une activité qui me plaisait plutôt ou je sentais des opportunités et des possibilités, donc moi aussi pendant les deux mois où je l'ai eu sur le dos, quand je suis arrivé le premier jour j'avais une table ici, il n'y avait pas de téléphone, il y avait une table et un bout de chaise, et lui il était là et il est resté jusqu'au dernier jour et il avait averti les clients par e-mail et d'autres le dernier jour en partant.

Donc il ne vous a pas présenté aux clients ?

Il m'a présenté deux clients point à la ligne. Je ne voulais pas lui forcer la main, je ne voulais pas le brusquer, j'essayais d'aller à la pêche à l'info, il ne fallait pas que je passe en force. Par rapport aux concessions que j'ai évoquées précédemment il faut mettre de l'eau dans son vin, parce qu'il faut quand même avoir en tête l'objectif à atteindre et de se dire si c'est un passage obligé. Comme je l'avais dit à ma secrétaire à l'époque, attendons, prenons le temps, soyons patients, etc. Donc encore une fois, quelles que soient les envies, les affinités, la personnalité, l'urgence, l'exigence et j'en passe, il faut savoir pondérer un peu les choses, définir une stratégie, un axe de travail, une chronologie, il faut se faire un plan de bataille quoi ! C'est vrai que souvent le problème majeur entre un cédant et un repreneur ce n'est pas le fric, c'est le manque d'atomes crochus ou les différents qu'il peut y avoir entre les deux quoi ! Le fric c'est une chose, mais on arrive toujours plus ou moins à se mettre d'accord, mais ce manque d'accointances peut parfois conduire au clash.

Donc la cohabitation n'a duré que deux mois ? Ce n'est pas très long par rapport à d'autres ?

C'est moi qui volontairement sentant l'homme et le fonctionnement de l'homme, qui ai volontairement arrêté. Après il m'a dit si vous avez besoin de moi vous pouvez toujours m'appeler. Je ne l'ai jamais appelé ; il est venu me voir, on a discuté mais je n'ai jamais eu affaire à lui pour des besoins techniques ou autres parce que dernière il y'avait de la matière et je m'organisais pour. Mais deux mois c'est long, et bon après encore une fois il avait perçu l'intérêt mais du moment où c'était signé, il avait touché son fric donc, il avait quand même de temps en temps quelques rappels à l'ordre qui se faisaient parce qu'il avait quand même le souhait que les choses durent. Ce que je disais tout à l'heure c'est que son naturel était quand même assez fort, mais il avait conscience qu'il fallait arrondir un peu les angles, mais il ne les a pas beaucoup arrondis, c'était plus moi qui les ai arrondis que lui ! Et c'est souvent le cas, je pense que c'est souvent le repreneur qui fait plus d'efforts et qui va plus vers le cédant que l'inverse parce que le repreneur a tellement peur de ne pouvoir reprendre et il y a tellement de demandeurs qu'il est plus à courber l'échine que le vendeur qui lui fait souvent le costaud quoi ! Et encore une fois chaque cas est un cas différent mais de ma modeste vision et expérience je le vois dans ce sens-là. Et c'est là où les cédants pour certains n'ont pas vu ou compris l'intérêt d'y mettre un peu de bonne volonté dans cette relation et c'est préjudiciable c'est clair, sans parler des cédants qui la jouent à cacher des cadavres dans les placards et dans les tiroirs. C'est important que le repreneur dans l'audit de rachat, s'il n'est pas outillé dans son passé professionnel pour faire cet audit-là, il faut qu'il le fasse faire par quelqu'un d'autre ou qu'il se fasse accompagner par quelqu'un d'autre. Voilà il y a des choses qui peuvent être dramatiques, un stock qui est erroné, des clients qui vous plantent, des ardoises de partout, des contentieux juridiques, des contentieux sociaux et tout ça, ça peut représenter des sommes folles quoi ! Et quand tout s'additionne dans le mauvais sens, et comme évidemment quand ça cartonne c'est toujours dans le mauvais sens, il y a des reprises qui sont allés dans le mur parce que justement le placard était tellement plein de cadavres qu'ils se sont additionnés à des problèmes économiques qui étaient malheureusement dans le mauvais sens, etc.

À votre avis, pourquoi vous a-t-il choisi malgré vos différences ?

Oui mais justement il sentait ce côté un peu pêchu, ce côté un peu défonceur de portes ouvertes que lui n'avait pas. Et il avait conscience, il m'en a parlé après, puisqu'il est venu plusieurs fois, il m'a dit je suis bien content de vous avoir vendu, parce que moi aujourd'hui, je n'y arriverai pas, je ne saurai pas faire, qu'il fallait avoir quelqu'un qu'il y ait ce culot, ce fil bien

coupé, comme disait ma grande mère, parce que justement il y a besoin d'être un communicant aujourd'hui, tous les outils numériques lui ne voulait pas du tout les utiliser. Moi quand je suis arrivé on a fait un premier site internet. Là on vient de mettre en ligne un deuxième site, on travaille les adresses e-mail. Là je vais embaucher un contrat d'apprentissage pour travailler sur les nouvelles façons numériques de communication, etc. Même si moi je ne suis pas Facebook et autres outils de communication ; mais justement, je prends un jeune en alternance pour pouvoir travailler avec les outils modernes, d'aujourd'hui nécessaires et utiles, encore une fois on est dans un système que ce soit dans le Business ou ailleurs si on n'avance pas on recule quoi ! Il n'y a pas de position neutre, c'est-à-dire, soit on avance et on prend des bouts de marché, des clients ; soit on se fait bouffer à un moment ou un autre. Donc il faut être en phase avec son temps, avec les outils de son temps, et il y a un élément déterminant c'est l'écoute : que ce soit l'écoute des salariés, que ce soit l'écoute des clients, parce que vous avez beau avoir le meilleur produit du monde, si ce n'est pas ce dont le client a besoin voilà ; vous avez beau avoir les meilleurs ouvriers du monde, mais si vous ne savez pas les prendre dans le bon sens ou si vous ne savez pas les affecter aux missions nécessaires et utiles dans l'entreprise, ou si vous leur donnez un boulot qui ne leur plaît pas ou je ne sais quoi ! Ben ça ne fonctionnera pas non plus.

Cette différence avec le cédant, comment les salariés l'ont-ils vécu ?

Avec le cédant comme je l'ai dit, on était très différents : l'exemple de la réunion du personnel que j'ai faite, que j'ai évoquée tout à l'heure pour annoncer au personnel, il était dans le coin de la porte là. Quand je lui ai dit ce que j'allais faire, il a dit ah bon ! ça va les affoler, j'ai dit non, il faut être très clair ! Un exemple typique. Moi je pars du principe que le matin j'arrive toujours le premier, mais quand j'arrive en retard, ou que j'ai un RDV et que j'arrive après les salariés, je vais dire bonjour à tout le monde. Avec les salariés, j'ai une relation directe et franche. En revanche, mon prédécesseur, c'était le patron, l'homme au cigare, c'est vrai qu'il terrorisait tout le monde : la secrétaire, le commercial de l'époque et le responsable d'atelier. Il terrorisait tout le monde. Quand je faisais allusion tout à l'heure à l'e-mail que le commercial voulait envoyer, il tapait à la porte de monsieur le patron ; mais il était terrorisé à l'idée de solliciter le patron pour envoyer un e-mail ; alors qu'aujourd'hui à quelques rares exceptions comme maintenant, ma porte est toujours ouverte et ça c'est hyper important euh ! Mon portable est allumé 365 jours/365, 24h/24 s'il y a besoin vous m'appellez ou de m'envoyer un e-mail, même un samedi, même un dimanche, un commercial le sait très bien. C'est à vous de faire comprendre la règle du jeu, mais encore faut-il que vous les appliquiez à vous-même en tant

que dirigeant et ça c'est super important. Donc vis-à-vis du cédant ça a été une révolution, mais c'était nécessaire, parce qu'on ne peut pas travailler tout seul comme il le faisait. Lui il avait eu la chance d'être à une époque où il pouvait attendre le client, il y a cinq ans en arrière. Le business a tellement évolué ces dernières années, ce n'est pas comme maintenant quoi ! Aujourd'hui, il faut aller vers le client, il faut se bagarrer avec les concurrents. Il y a cinq ans, il attendait ici, quand le commercial était malade je ne sais plus combien, il n'y en avait qu'un à l'époque, il attendait les clients, les fax, les coups de téléphone, les commandes, elles arrivaient comme ça ; mais aujourd'hui, ce n'est plus comme ça que ça marche, donc il y a eu une révolution, sans trop exagérer au niveau de l'entreprise, mais c'était nécessaire et même vital.

Vous avez parlé d'entretiens individuels à votre arrivée dans l'entreprise, quelles étaient les attentes des salariés ?

C'était de comprendre qui j'étais et qu'est-ce que je voulais faire, parce que quand je suis arrivé, ils savaient qu'il y allait avoir des changements, ils savaient très bien que je n'avais pas la même mentalité que mon prédécesseur. Donc ils étaient inquiets de comment ça allait se passer, ils avaient besoin qu'on leur parle, ce qui ne faisait pas du tout mon prédécesseur. Et quand je suis arrivé, la première chose que j'ai faite c'est une réunion avec toute l'équipe, donc ils se sont dit « ah, tiens on attend de comprendre et de suite il vient vers nous, il vient nous expliquer ». Donc très rapidement le courant est bien passé parce que ma porte est toujours ouverte et quand ils ont besoin de me dire quelque chose ou je vais les voir ou ils viennent me voir, etc. C'était très nouveau pour eux et ça, ça a été le début on va dire on allait bien dans le même sens, ils avaient une attente et moi j'allais dans ce sens-là parce que c'est comme ça que je voulais qu'on travaille.

Et par rapport à votre façon de travailler ?

Les salariés ne connaissent pas trop le travail du patron, les gens s'imaginent que c'est relativement tranquille, que ça roule tout seul parce que personne ne sait trop le travail que je fais au quotidien. Ils s'imaginent que le patron a une grosse voiture, un gros salaire et ne fait rien, c'est le principe de l'image du patron. Et là, l'objectif c'était de leur faire prendre conscience que pour vendre et aller vers les clients il fallait d'abord acheter, il fallait avoir des banquiers, et je leur ai fait un petit cours de gestion d'entreprise, je leur ai expliqué comment ça marche : quand on a un client qui nous fait une commande, c'est bien de vendre, mais l'important c'est d'être payé, après quand on a des clients comme c'était le cas cette année, qui

nous ont fait un dépôt de bilan et qui nous ont plantés 30 000 euros, ça aussi je le leur dis. Donc tout ça c'est une manière de leur dire de façon transparente qu'il y a des choses qu'on peut dire et de leur faire comprendre la vie de l'entreprise parce qu'une entreprise c'est tout un ensemble de paramètres qu'ils ne connaissent pas forcément parce qu'ils n'ont jamais eu l'occasion d'en parler ou qu'on leur explique et ça aussi c'était une attente de leur part. Cela leur a permis de voir un peu mieux le fonctionnement d'une entreprise et de la leur en particulier. De la même façon je leur dis les choses qui vont bien et les choses qui ne vont pas bien et même si ce n'est pas facile à entendre, ils apprécient ça.

Selon vous, c'est quoi le meilleur moment pour introduire les changements ?

Tout dépend des choses, comme je viens de le dire il faut prendre effectivement du temps, mais il y a des choses qui sont tellement urgentes à changer parce que ça ne va pas, ou parce qu'il y a un conflit. Un exemple, quand je suis arrivé il y a un des salariés qui était en pétard avec l'ancien patron et il allait partir. Dès le départ, j'ai fait le point avec lui et on a discuté et il a compris que je n'étais pas du tout le même que mon prédécesseur. Il m'a clairement dit que quand je suis arrivé et que j'ai fait ma première réunion il avait sa lettre de démission dans sa poche et quand il a vu la nouvelle méthode que j'ai mise en place : le fait de parler, d'expliquer déjà rien que pour ça, il s'est dit « ah, je ne vais pas démissionner tout de suite » et il est encore là aujourd'hui cinq ans après ! Donc, il y a des fois on sent des choses qui nécessitent rapidement une intervention, rapidement une correction, rapidement une modification. Mais il y a des choses comme par exemple au niveau de la production, moi je n'y connaissais rien, donc pendant un ou deux ans j'ai observé, j'ai entendu, j'ai écouté, j'ai regardé et au fil du temps on a modifié certaines choses. Il y a aussi les susceptibilités des uns et des autres. Par exemple, le chef d'atelier c'était un ancien de la maison, d'un caractère certain, donc il faut prendre en considération ce paramètre. Si c'est quelqu'un qui est à l'écoute et qui est prêt à faire évoluer les choses, ben vous êtes plus tenté d'en parler et de faire évoluer les choses, si c'est quelqu'un qui est complètement bloqué, qui pense détenir la vérité et que quoi que vous puissiez dire c'est lui qui a raison ben ça prend plus de temps. Il faut parler, il faut aller vers lui, il faut lui expliquer, il faut argumenter et au fil du temps il comprendra les choses. Si aussi il a envie de progresser et s'il n'est pas trop bête parce qu'il faut quand même se rappeler d'une chose, c'est que le pilote de l'avion c'est le patron et c'est sa boîte. Donc il y a des moments où il faut parler, il y a des moments où il faut discuter ou il faut entendre et puis il y a des moments où il faut dire stop ! J'ai décidé, c'est moi le patron, c'est ma boîte et c'est mon fric. Il faut être

souple, mais il faut « une main de fer dans un gant de velours » comme on dit. Parce que justement il y a des moments pour la communication et il y a des moments pour l'action.

Et la RSE et le développement durable dans tout ça ?

Aujourd'hui, alors il y a effectivement toute une ribambelle, moi je ne suis pas au fait des dernières définitions du développement durable avec le côté social, avec le côté écologie. J'ai, avec la société avec laquelle on a développé le nouveau site, travaillé un peu sur ce sujet-là, je fais du social sans trop en parler. Par exemple, j'ai organisé une compétition de golf il y un an et demi. J'ai rencontré dans le cadre de mes activités d'animateur des gens handicapés qui ont beaucoup de mal à se faire accepter, reconnaître et intégrer dans des clubs, je leur ai organisé une compétition Handi-golf et pour encore plus participer, on a fait un binôme valide-handicapé, deux équipes, une équipe valide et une équipe handicapée, donc là il y a un côté humain, social, etc. À ce niveau, j'ai également donné un coup de main à un petit de « l'association vole papillon d'amour », il a plusieurs maladies orphelines. Mais tous ces éléments-là par exemple, je ne les mets pas du tout en avant, ce n'est pas le genre de truc, ce n'est pas ma façon de faire, mais j'en parle voilà. La personne qui m'a aidé à développer le site m'a dit : « il faut que tu en parles, il faut que tu développes cet aspect. On est dans une société si vous en parlez, on vous montre du doigt, on se dit oui il se fait mousser, il fait le dur, il veut faire parler de lui, il veut faire un article, etc. J'ai aussi créé le premier club de foot-fauteuil dans un club de football. Pour revenir au sujet de la mise en avant des actions diverses et variées que je fais, je ne suis pas naturellement tenté de mettre en avant ce côté-là. Et la personne qui m'a aidé à développer ce site, elle a raison, il faut en parler un peu et puis ça peut créer un peu d'évènement.

Au niveau développement durable, au niveau règlementaire, le monde de la clim et de la pompe à chaleur a beaucoup évolué ces dernières années. Ça me donne des boutons, parce que moi, le développement durable et l'écologie, je suis plutôt partie prenante, mais quand ça révolutionne un métier comme le métier de la clim et l'entreprise comme la nôtre en particulier, ça me donne des boutons. Je m'explique, avec une volonté écologique nos savants technocrates européens qu'ils ne se sont pas inquiétés de certains métiers, du métier de la clim en particulier et ont exigé au premier janvier 2013 et premier janvier 2014 des niveaux de performance beaucoup plus élevés qu'ils ne l'étaient par le passé. Ça part d'une bonne intention pour limiter la consommation électrique par rapport aux besoins de climatisation, que ce soit la production de froid quand il fait chaud, ou la production du chaud quand il fait frais, parce qu'aujourd'hui toutes les climats sont réversibles, comme toutes les pompes à chaleur. Ils nous ont mis la barre

tellement haut que les monoblocs pour les ALGECO ou les concurrents d'ALGECO ne peuvent plus rentrer sur le territoire européen depuis le premier janvier 2014 et c'était les ¾ de mon chiffre d'affaires. Donc si vous voulez, l'écologie ça me paraît nécessaire et utile et le Développement Durable, entre autres, c'est un sujet qui m'intéresse volontiers et quand je fais allusion aux économies que certains peuvent faire, il y a la partie économie d'euros, mais il y a la partie aussi économie écologique dans le cadre des changements de certains appareils qui peuvent remplacer ces vieux appareils. Il y a une démarche évidente à faire ; mais si vous voulez le côté jusqu'au-boutiste et de l'incompétence notoire de nos savants technocrates européens me donnent des boutons.

Autre démarche, dans le cadre de la structure logistique 42 que j'ai présidé pendant 7 ans et maintenant je suis simplement un membre du bureau. C'est une association d'entreprises du monde de la logistique, mais qui va au-delà des transporteurs parce qu'on est tous des logisticiens à notre façon. On est tous des logisticiens parce qu'on est tous un donneur d'ordres, un consommateur ou un intermédiaire dans toute cette chaîne logistique. Une entreprise donne ses produits à transporter, elle donne ses produits à importer, un consommateur il utilise sa voiture, donc c'est un logisticien à sa façon, etc. Dans le cadre de la structure logistique 42, on a mis en place un label « logistique durable » pour justement sensibiliser les entreprises, celles de notre association, mais pas uniquement. Toute entreprise qui s'intéresse à ce sujet est la bienvenue. Ce label comprend quatre niveaux, le premier niveau vise à faire prendre conscience aux entreprises, aux dirigeants et aux cadres de l'entreprise de tous les paramètres de la logistique durable dans son sens large. On parle des camions, on parle des palettes, on parle des consommations électriques, on parle des émissions de gaz, enfin il y a des dizaines et des dizaines de facettes.

Mon entreprise vient juste d'obtenir ce label « logistique durable », c'est de l'actualité, j'ai validé cette adhésion en fin 2014 pour le manuel des bonnes pratiques. J'ai pris les mesures nécessaires pour être qualifié au premier niveau, et peut-être plus tard au deuxième niveau, etc. Donc, il y a une prise de conscience nécessaire et utile, alors certains disent que ça peut servir dans le business d'avoir une qualification ou un label, etc. Moi je dis que c'est avant tout une démarche citoyenne plus qu'une démarche intéressée. Le deuxième niveau est un peu plus dur à atteindre, le troisième a fortiori et le quatrième on n'en parle même pas ; mais c'est une prise de conscience nécessaire et utile au niveau des entreprises.

Merci beaucoup.

Annexe 10 : Entretien d'approfondissement réalisé le 11 mars 2015 avec le repreneur de la PME 2, durée : 1 h 24mn

Dans tout ce que vous faites et / ou dites, qu'est-ce qui a pour effet d'augmenter l'adhésion des salariés à votre projet ?

Il n'y a pas de remède miracle parce que ce qui est vrai avec certains ne l'est pas avec d'autres. C'est comme les parents qui ont plusieurs enfants, il y en a qui sont brillants et il y en a d'autres qui finissent en prison et pourtant ils ont fait, a priori, la même éducation et là c'est du vécu ça. La recette avec les collaborateurs, ben d'abord il n'y en a pas. C'est une question de feeling et moi je trouve que la transparence, la communication et dans la mesure du possible être non pas exemplaire, mais essayer de montrer l'exemple et ne pas dire fais ce que je dis. Pour moi, l'exemplarité c'est la base de tout pour être suivi. Il faut non pas être irréprochable parce qu'on peut tous faire des erreurs et moi le premier, mais quelque part c'est montrer l'exemple et ça c'est déterminant. C'est-à-dire quand vous mettez la main à la pâte, moi je me souviens une fois ou deux ici au départ quand ils m'ont vu arriver, ben je sais charger un camion, c'était la course au début, j'ai chargé quelques palettes donc derrière quand vous dites à la personne qui vous a vu faire ben maintenant tu fais ça comme ça, ben comme il vous a vu le faire, inévitablement vous êtes beaucoup plus crédible et vous êtes suivi. Il y a une chose aussi et c'est comme ça que dès le départ, j'ai surpris les gens mais ça m'a permis, je pense, d'avoir la majorité dans ma poche, si on peut dire ou qui travaillent dans le bon sens comme je le souhaitais. C'est qu'il ne faut pas hésiter à s'expliquer, pas hésiter à communiquer, pas hésiter à entendre les gens et ne pas hésiter à aller vers les gens. C'est sûr que si vous allez vers eux que pour leur tirer les oreilles ou que vous ne pouvez pas faire autrement, inévitablement chaque fois qu'ils vont vous voir venir ils auront une appréhension et ils seront sur la défensive, ils se diront qu'est-ce qu'il va me dire aujourd'hui ou qu'est-ce qu'il va me mettre. Si déjà chaque matin vous dites « bonjour » aux gens ce qui n'était pas le cas de mon prédécesseur et vous allez vers eux comme ça une fois de temps en temps sans pour autant avoir une raison évidente dans un sens comme dans l'autre, si vous essayez d'être à peu près clair dans votre stratégie et puis que vous expliquez ce qui a été fait, ce que vous faites et ce que vous allez faire, pourquoi ? Comment ? On ne peut pas tout dire non plus, mais il faut être transparent, il faut expliquer les choses parce qu'on peut bien faire les choses chacun à notre niveau si on comprend. Si on vous demande de faire quelque chose que ce soit dans l'entreprise ou ailleurs, mais vous ne savez pas pourquoi vous le faites, aucun intérêt pour vous donc vous n'êtes pas dans la même motivation et inévitablement il n'y aura pas le même résultat. Donc de façon très claire, quand

vous allez dans un sens et ben si vous voulez être suivi il faut avoir l'humilité de se dire, quel que soit votre passé votre expérience votre formation votre machin, vous ne pouvez pas tout faire tout seul, il faut vous appuyer sur une équipe, donc il faut le dire et puis faire en sorte que ça soit juste aussi. Quand vous faites des bisous aux gens, mais que c'est uniquement par intérêt très rapidement ça se voit, ça s'entend et ça se sait, donc derrière, tous les bisous ne sont pas du tout vus de la même façon. Et puis il y a une chose importante pour être suivi, c'est savoir dire les bonnes choses, mais il faut savoir dire quand ça ne va pas aussi. Certains ne savent que mettre des coups de tête et ne savent pas dire aux gens « c'est bien vous avez fait du bon boulot » ; à l'inverse il y a ceux qui ne savent dire que les bonnes choses et quand il faut taper le poing sur la table, parce qu'il y a besoin de temps en temps de taper le poing sur la table, ils ne savent pas le faire. Et je pense que là aussi pour être reconnu, pour être juste, il faut savoir faire les deux. Ce n'est pas facile, quelquefois on préfère dire des choses agréables aux gens plutôt que de leur tirer les oreilles et inversement, il y a ceux qui ne savent que mettre des coups de tête, ils sont faits comme ça et voilà. Aussi, pour être suivi, toutes ces choses-là additionnées les unes aux autres, ça vous permet effectivement d'espérer d'être suivi et si vous êtes suivi ben ça crée une émulation collective, une ambiance qui est plutôt propice, même si parfois c'est difficile parce qu'économiquement, quand il n'y a pas de business vous avez beau être bien avec vos collaborateurs, ils ne sont très bien que s'il y a du travail. Ils ont un peu peur pour eux, pour le lendemain. C'est-à-dire que, même si vous êtes un gentil patron avec plein de bonne volonté, s'il n'y a pas de boulot et qu'il faut licencier une ou deux personnes parce qu'ils sont payés à rester dans la cour à attendre les camions qui viennent et qui partent, s'il n'y a pas de camions qui viennent ou qui partent, à un moment donné l'économie rattrape tout ça. Et puis, il y a ceux qui n'ont pas envie parce que le patron c'est un opportuniste, c'est quelqu'un qui a un gros salaire, une grosse voiture et qui ne fait rien. Quelle que soit la bonne volonté que vous mettez sur la table, en tant que dirigeant, parfois ça va jusqu'au clash. J'ai un exemple ici où j'ai dû taper le poing et ça ne s'est pas bien passé et puis un jour je l'ai convoqué et je lui ai dit est-ce que vous avez envie de travailler avec l'entreprise ou pas ? Moi j'ai envie de vous garder, est-ce que vous avez envie de continuer ? On s'est dit ce qu'on a eu à se dire et puis aujourd'hui ça s'est énormément amélioré et globalement ça a été bénéfique à l'ensemble du groupe.

Quand vous parlez d'écoute, vous entendez quoi par-là ?

Ce que je dis toujours, il faut être à l'écoute comme je l'ai évoqué l'autre fois, quand je suis arrivé j'ai fait une réunion d'information du personnel pour qu'ils puissent me connaître, parce que la moindre des choses c'est de se présenter, savoir à peu près qui on est, même si je ne vais

pas leur faire des révélations sur ma vie personnelle, mais d'où je viens, ce que je fais et ce que j'aimerais faire et leur dire clairement un peu dans l'esprit de ce que je disais de l'humilité qu'on doit avoir quel que soit son poste, c'est de dire clairement « *ben moi je ne suis pas technicien je ne sais pas faire ce que vous faites, je pense que peut-être vous ne savez pas faire ce que je fais, donc l'un et l'autre on a intérêt à travailler ensemble* ». Et je leur ai clairement dit que ma porte était toujours ouverte quand il y a besoin, c'est sûr qu'on ne peut pas parler tous les jours, il faut que ça vaille le coup, mais je n'ai jamais refusé d'écouter ou d'échanger avec quelqu'un parce que je n'ai pas du tout la science infuse, tant mieux, c'est plutôt une bonne chose comme ça j'aurai toujours des choses à apprendre. Si on est un peu curieux, c'est avec cette méthode qu'il faut fonctionner et puis accepter le désaccord, entendre, expliquer le pourquoi, mais il faut savoir quand même qu'en bout de ligne il faut qu'il y ait un chef. C'est-à-dire qu'on a beau échanger, on n'est pas dans une économie socialiste à la russe où c'est de la multipropriété où tous les salariés ont droit de tout dire et de tout faire. Je suis tout à fait pour cet échange, cette écoute, cette communication, ces petits bouts de réunions, de temps en temps, informels, un petit bout d'échange, des explications mais une fois qu'on a fait ces quelques échanges-là, il y en a un qui décide, c'est le patron. Alors c'est à la fois facile et difficile dans les PME de faire ça. C'est facile parce qu'il n'y a pas beaucoup de monde, c'est difficile parce qu'on est dans une petite structure. Dans les grandes entreprises ce n'est pas possible d'interviewer 10 000 personnes s'il y a 10 000 personnes dans l'entreprise et d'écouter l'avis de 10 000 personnes, même s'il y a des obligations en matière de droit du travail pour des réunions d'information. Les échanges sont beaucoup plus formalisés dans les grandes structures comparées aux PME. La PME offre aussi la possibilité de pouvoir réunir un peu tout le monde et puis une fois ou deux par an on fait quelque chose, on sort un peu du cadre. Par exemple, chaque année on organise un repas de fin d'année, on invite les conjoints et puis c'est un bout d'échange comme ça informel, c'est une manière aussi de voir les gens sous un autre angle et les gens vous voient sous un autre angle aussi. Ça fait du bien aussi de se voir un peu en dehors du cadre de travail, d'avoir un moment sympa, de sortir et de trouver les conjoints, de se présenter pour mieux se connaître avec des moments un peu festifs sans trop en faire. Une fois par an, on va casser la croûte dehors, je leur fais un petit cadeau, on discute. Je ne cherche pas à ce que tout le monde m'aime, ce n'est pas possible, mais quelque part c'est bien aussi qu'il y ait cet angle de vue, ce regard.

Vous n'aviez pas souhaité introduire des changements avant le départ du cédant, je peux savoir pourquoi ?

Parce que je l'ai vu quand j'ai fait cette première réunion d'information il était là, j'étais là à la fin de l'année 2009, quand j'ai vu et compris que c'était la première réunion d'information depuis cinquante et quelques années de l'existence de la boîte, donc j'ai compris que ce n'était pas du tout son mode de fonctionnement. Le fonctionnement participatif ce n'était certainement pas comme ça qu'il voyait les choses ; au contraire, parce qu'il y avait lui et le reste. Je ne voulais pas trop le chiffonner. C'est-à-dire, que je ne voulais pas trop bousculer les choses parce que ces changements assez significatifs que je souhaitais faire et que j'ai fait depuis, pour lui ce n'était même pas concevable parce qu'il était le patron à l'ancienne et moi ce n'était pas du tout comme ça que je voyais les choses. Donc tant qu'il était là ce n'était vraiment pas possible parce qu'il y aurait eu beaucoup trop de tensions, beaucoup trop d'incompréhensions, beaucoup trop de risques d'un clash. Mais cela ne m'a certainement pas contrarié dans mon mode de fonctionnement, c'est-à-dire que tous les matins, si ce n'était pas moi qui arrivais le premier, je disais bonjour aux gars. Donc il y a eu toujours un salut du matin, la preuve au début comme je vous l'ai dit, j'allais dire bonjour aux gars, il me suivait dans l'atelier et disait bonjour aux gars derrière moi ; alors qu'il ne leur avait jamais dit bonjour. Et j'ai su après que ça les a tous fait bien rigoler parce qu'au début ils se sont dit mais qu'est-ce qui se passe le nouveau patron vient nous dire bonjour ! Après ils se sont rendus compte que c'était ma façon de fonctionner. Mes parents m'ont donné une certaine éducation et la moindre des politesses c'est de dire bonjour. Et ils ont compris et maintenant comme je suis toujours le premier ils passent les uns après les autres dans mon bureau pour me dire bonjour tous les matins, donc c'est bien rentré dans les mœurs. Pour revenir à votre question concernant la mise en place de toutes ces modifications, réformes, etc. Il faut parfois être un peu patient parce que tout ne peut pas se faire en même temps, il faut trouver le bon moment pour faire les bons changements ou prendre les bonnes décisions et après la mise en application de ces décisions. C'est ce que j'avais dit à ma secrétaire, je lui avais dit soyez patiente on va voir les choses tranquillement en temps et en heure. C'est important d'avoir conscience de ça, c'est-à-dire, être conscient du changement, des évolutions des choses, des besoins, des produits, c'est une première chose, mais savoir quand faire les choses et comment faire les choses, le comment et le pourquoi, c'est aussi un des facteurs de la réussite de toute nouvelle organisation, de toute nouvelle chose, de tout nouveau produit. Si vous avez un super produit avec un super service, mais que ce produit ou ce service avec un super prix arrive trop tôt ou trop tard, ou à l'inverse vous avez un super prix, un super

service, mais le produit a une défaillance quelconque, même si vous l'amenez au bon moment ça casse tout. C'est un dosage qui est très compliqué à identifier et à mettre en œuvre : le quoi ? le quand ? et le comment ? Tout ça c'est super fragile. Ce n'est pas simple, mais ça ne serait pas marrant si c'était si simple que ça. Plus c'est compliqué, moins il y en a qui réussissent parce qu'il y a tellement de paramètres. Vous avez beau avoir une superbe entreprise, vous avez beau avoir de supers produits, vous avez beau avoir de supers collaborateurs, mais si vous vous êtes mauvais et ben ça pose problème ! Parce que personne n'aura envie de vous suivre donc personne n'aura envie de vendre vos produits, personne n'aura envie de fabriquer vos produits. De la même façon, si vous avez de supers équipes, si vous êtes un super dirigeant, vous êtes un super communicant, mais votre produit ne vaut rien ou alors il est beaucoup plus cher par rapport au marché. Je peux vous citer cinquante exemples ça ne marchera pas, donc tout ça c'est délicat et c'est un équilibre instable permanent.

Aujourd'hui tout évolue rapidement, que ce soit au niveau réglementaire, que ce soit au niveau social, que ce soit au niveau financier, que ce soit au niveau administratif, le besoin du client aujourd'hui évolue tellement vite, l'exigence du client évolue tellement vite, vos contraintes extérieures sont tellement fortes que c'est hyper perturbant et à aucun moment on peut se reposer.

Je reviens sur l'exemple de mon prédécesseur, quand il m'a vendu la boîte il y a bientôt cinq ans, on a eu l'occasion d'échanger pendant quelques semaines et il m'a dit heureusement que j'ai vendu. Mon prédécesseur avait un commercial qui n'avait aucun moyen et qui n'était pas très motivé mais il attendait le client. Aujourd'hui si on attend le client on se retrouve dans une situation difficile ! Si on n'anticipe pas la demande du client, le besoin du client, le produit que le client aura chez lui demain on se fait bouffer par les concurrents.

Après le départ du cédant comment avez-vous procédé pour introduire les changements ?

En raison des différences significatives entre mon prédécesseur et moi, c'était évident qu'il y avait des changements et des changements importants à faire. Et c'est justement là où il faut être en phase avec ses collaborateurs, ce n'est pas parce que vous avez vu les nécessités de telle ou telle chose, que vos collaborateurs les ont vu de la même façon. Est-ce qu'ils auront envie de vivre et d'accompagner ces changements ? Autre question, est-ce qu'ils auront la capacité de vivre et de digérer ces changements ? Il y a plusieurs étapes, il y a le constat, il y a l'échange et après tout un rétro planning formel ou informel, en fonction de l'importance des choses et des priorités du moment et des capacités qu'elles soient financières ou techniques. Donc il y a tout un travail personnel et collectif à faire. Après, il y a une hiérarchie dans ces changements

parce que pour telle ou telle raison, il est indispensable de donner un ordinateur portable aux commerciaux, il est indispensable de leur ouvrir une adresse e-mail, de donner accès à internet aux équipes et à ma secrétaire en particulier, c'est la moindre des choses. J'ai constaté ça, j'en ai parlé avec eux et ils étaient très demandeurs, donc ça s'est fait très rapidement. Après il y a des choses qui ont mis plus de temps comme le site internet, parce que j'avais conscience qu'il fallait à tout prix faire des choses faciles en matière de visibilité de l'entreprise. Par exemple, quand je suis arrivé, j'ai dit cette table-là, elle vient dans mon bureau et on va faire un showroom, lui il ne voulait surtout pas de showroom parce qu'il ne voulait surtout pas que des gens viennent voir des produits parce que les gens allaient le déranger, ce n'est pas comme ça qu'on fonctionne ! Donc une fois qu'il est parti, j'ai tiré la table ici et on a fait un petit bout de showroom qui n'est pas ce qu'il est aujourd'hui, mais on a présenté deux, trois produits même si je n'avais pas invité 250 personnes à venir me voir. Quand les gens qui venaient me voir parce que moi je suis plutôt communicant, donc j'ai beaucoup plus de relations et d'échanges avec les autres et beaucoup plus de gens qui viennent me voir, donc c'était important qu'ils puissent voir, s'ils attendaient cinq ou dix minutes, qu'ils puissent voir ce qu'on fait dans l'entreprise, donc ça c'est des choses faciles à mettre tout de suite et à coût zéro. Un site internet ça me paraissait important d'avoir une vitrine et très clairement dès le départ j'ai dit ça ne peut pas être un site internet commerçant, marchand parce que chaque produit a un prix spécifique en fonction du profil du client, c'est un professionnel, un particulier, s'il en achète une, dix, cent mille climes, donc il ne peut pas être marchand ; mais ça va être une vitrine pour que les gens puissent voir nos produits parce que si on veut vendre, aujourd'hui on est dans un monde de la communication, de l'échange et du partage, donc il fallait faire un site internet. Je n'avais pas les moyens de me payer une boîte à dix, vingt ou trente mille euros, ça me paraissait déraisonnable par rapport à l'apport que ça pouvait m'apporter en matière de business à court terme. Donc j'ai saisi l'opportunité d'un jeune qui faisait un DUT informatique à Saint-Étienne et il avait une application, je savais que j'avais l'opportunité dans le cadre de ces trois mois de stage d'initier une première version d'un site vitrine. On a, avec les équipes commerciales, techniques et administratives et moi-même, mis en place progressivement avec ce jeune le site. On avait une vision client via les commerciaux et la secrétaire, les techniciens aussi ont contribué en indiquant ce qui leur paraissait important que les clients sachent, quelles sont les questions que clients leur posent sur les chantiers et tout ça a permis de fédérer l'équipe. Ils se sont rendu compte que ce que j'avais dit au sujet de l'évolution de l'entreprise, c'était du concret, il y avait une enquête qui leur demandait quel est votre avis, comment vous voyez les choses. Dans l'évolution d'entreprise, c'est important que des choses puissent se voir, puissent

se toucher, puissent concrètement être appréciées de tous parce que chacun comprend plus au moins facilement les choses, chacun avec son langage et tout le monde n'a pas un bac + 5. Quand il y a des éléments visibles et concrets comme « le showroom », ils ont vu que je mettais un showroom, ils se sont dit ben tiens, il nous a dit qu'il allait attirer plus de monde, ben oui il le fait et ça ne coûte rien voilà. Donc on a besoin de toucher et de comprendre les choses pour pouvoir adhérer à un projet et avancer dans ce sens et chacun amène sa contribution. Je crois que chacun a la capacité d'être un élément de cet ensemble.

Il faut donc observer et comprendre le fonctionnement de l'entreprise avant d'introduire les changements...

Ben quand on reprend une entreprise il ne faut pas faire le furieux dès le lendemain, il ne faut pas tout casser parce qu'il n'y a pas de secrets, si on arrive avec ses gros sabots, ça ne marche pas. Quand un repreneur arrive il faut qu'il ait l'humilité et le temps et la patience nécessaires quelles que soient ses envies pour s'imprégner de l'entreprise et de tous les paramètres de l'entreprise, que ce soit les clients, les fournisseurs, les salariés, les méthodes, les banques, parce qu'il faut ne pas vouloir tout révolutionner tout de suite, parce que justement ça perturbe beaucoup les gens et en particulier les salariés.

Pour expliquer ma méthode aux salariés, j'ai fait une réunion dès les premiers jours, pour leur expliquer que je n'ai pas le même caractère que mon prédécesseur, je n'ai pas les mêmes méthodes de travail, mais qu'on allait en parler, qu'on allait dire les choses et qu'on allait faire les choses qu'on avait dites. Et justement c'était un travail d'équipe pour qu'ils ne soient pas trop surpris, même s'il y a des choses qui ont été mises en place et qui leur ont changé leur quotidien. Les gens n'aiment pas changer les habitudes, mais il faut l'expliquer les choses, expliquer pourquoi vous faites les choses et pourquoi vous changez les choses, c'est important pour être suivi. Mais, il ne faut surtout pas être dans la précipitation, il faut du temps aux choses et puis il y a des priorités, il y a des choses qui sont nécessaires et utiles. Puis quand on rentre dans une entreprise quelle que soit l'expérience que vous avez, vous ne connaissez pas tous les paramètres de l'entreprise. Chaque métier est différent et même dans le même métier chaque entreprise fonctionne différemment. Il y a une histoire, il faut être à la fois novateur, faire preuve d'idées, etc. Mais il faut être aussi respectueux de ce qui a été fait parce que si ça était fait et si ça a marché pendant tant d'années, c'est que quelque part ça avait une raison d'être et une pertinence, donc ça c'est important de le prendre en compte.

Est-ce que vous communiquez sur les actions RSE que vous mettez en place ?

Ça c'est l'un de mes défauts, c'est-à-dire que la deuxième génération du site, pour enchaîner avec le point précédent, on a fait une première étape du site internet avec le jeune stagiaire et là on vient de mettre en ligne un deuxième site encore plus pointu, communiquant parlant, là on va faire une « mailing list » sur laquelle mon fils travaille déjà. Dans le cadre de la réalisation de ce site, j'ai fait appel à une société d'informatique sur Saint-Étienne et l'une des anciennes responsables de cette société m'a dit « *c'est bien de parler du produit, c'est bien de parler de l'aspect commercial, c'est bien de parler des services, mais il y a des choses qui sont aujourd'hui importantes à mes yeux et aux yeux de tes clients c'est ce que l'entreprise fait dans des domaines divers et variés qui peuvent montrer, démontrer et expliquer les valeurs de l'entreprise et de son dirigeant* ». Et aujourd'hui, elle m'a convaincu, mais moi je n'étais pas du tout du genre à mettre en avant ça parce que certains y voient une manière de faire bomber le torse. Peut-être mais ça n'empêchera pas certains de le dire, donc tu t'en fous fais-le ! Parce que ça représente quelque chose d'important, il n'y a pas beaucoup qui s'engagent sur ces démarches, en particulier vis-à-vis du monde du handicap et c'est révélateur de l'état d'esprit de l'entreprise et de son dirigeant et de son côté humain, social, etc. Donc on m'a convaincu et on va effectivement progressivement le faire parce qu'aujourd'hui, on n'est qu'au début de cette deuxième phase du site. Je suis toujours convaincu que certains le verront comme une façon de faire le costaud, après tant pis, ce n'est pas grave, ils penseront ce qu'ils veulent.

Quand je m'étais occupé de foot fauteuils avec des petits handicapés, il y avait eu un clash, je crois que je vous avais expliqué le clash. À l'époque, ça m'avait tellement marqué et trois ans après c'est toujours le cas parce que vous avez beau prendre toutes les précautions possibles et imaginables, il y aura toujours des personnes de mauvaise foi à croire que c'est contagieux, mais c'est vrai qu'après on prend et on n'a pas envie de rééditer les choses. On va parler du tournoi de « handigolf » un de ces jours, on va parler de certaines choses. Et je donne aussi un coup de main à un petit qui est très malade, c'est plein d'actions comme ça qui peuvent être mises en œuvre.

Et en interne avec les salariés ? Est-ce que vous en parlez ?

Ils sont au courant pour la bonne et simple raison que le petit dont je vous ai parlé, on lui a offert une climatisation parce qu'il a un grand problème de régulation de température, j'ai offert la clime et les techniciens sont allés la poser, ils savent très bien que c'est un cadeau que j'ai fait. Ils savent très bien aussi qu'on a fait une compétition de « handigolf » puisque les commerciaux étaient avec moi sur la manifestation, ma secrétaire a participé à la

communication sur la manifestation, les techniciens sont venus installer le Showroom produit qu'on a fait dans la scène le jour de la manifestation, donc ils ont bien vu qu'il y avait des choses qui se faisaient et qu'on parlait de l'entreprise. Sans chercher à trop en faire, ils en savent un bout et ils savent très bien quand on a fait aussi des ventes de livres d'occasion pour le petit handicapé, le stockage se faisait ici, c'était la plate-forme logistique et les gens venaient amener des livres. On a également récolté des bouchons et l'entreprise c'était la plate-forme de la centralisation des bouchons pour l'association. Donc avec tout ça ils voient bien qu'il y a des choses qui se font au profit de petits en difficultés, des petits ou des grands d'ailleurs puisqu'il y a aussi des adultes, donc ils le savent.

Comment ils réagissent ? Est-ce qu'ils vous en parlent ?

Très peu.

Pourquoi selon vous ?

Je ne sais pas, est-ce que c'est par pudeur ? Est-ce que c'est par manque d'information de ma part ? Je reconnais que je leur en dis le minimum pour la même raison en interne qu'en externe. C'est-à-dire que je n'aime pas faire état de ce que je peux faire, c'est comme nos stars de la télé qui font des sketches en donnant un chèque de 100 euros, moins ils donnent plus ils en parlent et à la limite ceux qui en donnent le plus on n'entend jamais parler ! Après c'est toujours délicat parce qu'il ne faut pas non plus que ça soit trop racoleur et en particulier sur le site internet pour toucher une corde sensible des gens et vouloir faire un business mal sain, donc c'est vraiment délicat et difficile.

Il y a aussi des chefs d'entreprises qui communiquent sur ces actions, même quand ils le font par conviction.

Moi je le fais à ma façon et j'ai associé des dizaines et des dizaines de chefs d'entreprises parce que dans le cadre de la compétition pour le « handi golf », les handicapés n'ayant pas ou très peu de moyens parce qu'ils sont tous ou presque des adultes handicapés avec des indemnités vraiment misérables alors que le matériel de golf ça coûte un peu d'argent, ils avaient tous du matériel bricolé, d'occasion, récupéré de gauche et de droite. Je me suis fait un point réseaux de chefs d'entreprises pour récupérer un petit billet, j'ai récupéré un billet de mille euros que je leur ai offerts. C'est une manière aussi de prendre conscience de la valeur de certains et des autres ?). Certains m'ont dit oui, ne t'inquiète pas je t'aiderai, je t'aiderai et puis je n'ai jamais rien vu venir, alors que d'autres ne m'ont rien dit et ont fait le geste qu'il fallait. Là aussi, c'est comme quand vous êtes malade, vous êtes en difficulté, ceux qui prétendaient être vos amis

vous les voyez tout de suite et c'est bien. Parfois ce n'est pas très agréable à découvrir ou à constater mais c'est significatif et révélateur. J'ai deux noms en tête, dont un en plus que j'ai, par ailleurs, aidé parce que sa femme faisait quelque chose justement pour une association de femmes atteintes de cancer. Donc je lui avais donné un coup de main, « oui ne t'inquiète pas je vais t'aider, je vais t'aider ». Je sais très bien qu'il peut le faire et il ne l'a pas fait, pas de problème. Je trouve ça vraiment dommage surtout quand on peut le faire, c'est plus une question d'un geste que d'une somme, c'est-à-dire que c'est plus une intention que réellement un chèque. Il y a un ou deux qui m'ont donné de l'argent, alors qu'ils n'ont vraiment pas les moyens et je ne voulais pas, mais ils ont insisté. Je sais que si je ne l'avais pas pris, ils se seraient fâchés. Il y a un, en particulier, j'ai été scotché parce qu'il me suit chaque fois que je fais quelque chose. Il sait que ce n'est pas du tout intéressé quand je fais ce type de démarche et qu'il y a réellement des valeurs et que chaque fois qu'il peut, il le fait, il m'amène sa petite contribution et pour lui c'est énorme par rapport à d'autres qui pourraient donner beaucoup et qui ne donnent rien. C'est la nature humaine, c'est comme ça, mais moi je crois toujours un peu trop au père Noël et je ne veux pas changer. Donc, moi je ne changerai pas et comme j'ai toujours voulu rester jeune j'ai toujours voulu croire au père Noël.

Comptez-vous réitérer ce type d'initiatives ?

Je le ferai dans la mesure du possible. Après c'est toujours un équilibre difficile par rapport à mes moyens, que ce soit les moyens de l'entreprise ou les moyens personnels, c'est clair qu'aujourd'hui j'ai une priorité c'est l'entreprise, mais je trouverai toujours une manière de leur renvoyer l'ascenseur. Il y a pleines de choses à faire, de gens qui sont dans le besoin et qui savent vous dire merci parce que moi je ne demande pas grand-chose, moi si on me dit merci ça me suffit largement, c'est une question de politesse. Quand les personnes handicapées que j'ai aidées m'ont offert la coupe qui est à l'entrée et que je l'ai mise dans le showroom, je ne m'attendais pas à ce qu'ils m'offrent quelque chose et ça c'était avant que je leur donne le chèque de 1000 euros pour qu'ils s'achètent du matériel. Donc ils l'ont fait uniquement parce que j'avais organisé une manifestation pour eux et je leur avais donné de la lumière, de la visibilité et ils avaient pu être entendus grâce à cette manifestation-là. Rien que pour ça ils avaient fait ça, donc j'étais d'autant plus content et touché de ce qu'ils ont fait et d'autant plus content de leur dire une fois qu'ils m'ont donné ça « mais moi aussi j'ai quelque chose pour vous tenez c'est un billet de 1000 euros ». Ils étaient très contents et ça fait ressortir des émotions, des sensations, des moments et c'est magnifique ! Alors rien que pour ça je n'ai pas besoin de retour financier, je m'en fous.

La légitimité, ça évoque quoi pour vous ? Comment elle s'acquiert ?

C'est un tout, après chacun a ses atouts, chacun a ses points faibles et l'important c'est d'en avoir confiance, être honnête avec soi-même, savoir ce qu'on ne sait pas faire et ne pas avoir peur de le reconnaître et savoir ce qu'on sait faire et ne pas avoir peur de le dire. C'est cette franchise nécessaire et indispensable qu'il faut avoir dès le départ. Il est certain que certains patrons ne reconnaîtront jamais qu'ils ne savent pas telle ou telle chose, ils s'entêtent à vouloir avoir raison sur certaines choses, alors qu'ils, savent très bien que leur entourage, leurs techniciens, leurs cadres en savent plus qu'eux sur tel ou tel sujet. Il faut être humble et ça c'est super important. C'est un moyen de gagner la confiance de ses collaborateurs et d'attendre en toute sincérité de cette collaboration quelque chose de constructif, chacun amène sa pierre à l'édifice et ça, c'est super important en matière de légitimité. Savoir dire les choses et savoir les reconnaître c'est déterminant pour être crédible.

Enfinement votre volonté de garder une certaine stabilité dans le fonctionnement de l'entreprise, ne serait-ce pas un moyen de rassurer vos salariés et de favoriser votre légitimité ?

Moi je n'étais pas là pour les rassurer, c'est-à-dire, ce que j'ai fait ce n'était pas pour les rassurer. Enfin, ce n'est pas que je ne voulais pas les rassurer, mais disons que si j'avais perçu la nécessité de faire telle ou telle chose je le faisais. Je n'étais pas contre ce que faisait forcément mon prédécesseur, si c'était bien je le gardais, mais si ce n'était pas bien je n'avais pas peur de le dire et de le modifier. Donc l'objectif est certes que les salariés se sentent bien dans leur peau et c'est pour ça que je communique, mais si ça devait les chiffonner que je prenne telle ou telle décision, une fois que je leur ai expliqué, si malheureusement ça les chiffonne et ben ça les chiffonne ! Si la décision me paraît juste et nécessaire, il ne faut pas avoir peur d'annoncer des choses ou de faire des choses si on pense que c'est la bonne solution, la bonne orientation à prendre. C'est pour ça que j'ai dit qu'il y a des moments où il faut être souple, il faut comprendre, il faut être tolérant ; mais il y a des moments où il faut être direct et ferme. C'est la même logique pour annoncer les mauvaises ou les bonnes nouvelles. Il y a un autre point sur la légitimité, il me paraissait important de leur dire clairement que je ne suis pas un technicien, je n'y connais rien, vous allez m'aider et je vais apprendre, j'ai besoin de vous. Moi je sais faire ceci, cela, etc. C'est une manière de dire en toute honnêteté quels sont mes points forts et mes points faibles et justement mes points faibles, c'est vos qualités, donc on fait un travail d'équipe. Cette notion d'équipe ça a été un plus indéniable dans le début de notre relation.

Et le fait d'avoir initié de nouveaux projets, pensez-vous que ça a eu un impact sur votre légitimité ?

Il est évident qu'au fil de ces cinq années quand on a fait rentrer un nouveau produit, qu'on a développé de nouveaux contacts, de nouveaux clients, que je fais par exemple visiter l'entreprise à certaines personnes, que je fais participer des techniciens, des gars à des discussions ou que je les emmène à l'extérieur, etc. Tout ça, ça contribue, c'est du ciment pour souder cette l'équipe. C'est évident, donc tout ça, ça alimente la crédibilité de l'entreprise, la crédibilité du patron, des collaborateurs et donc de l'ensemble.

Il y a aussi, la reconnaissance, on fait plus dans la motivation d'un collaborateur en lui reconnaissant des qualités, qu'en lui donnant 50 euros d'augmentation. Voici ce que j'avais dit à mon ancien patron en partant « en dix ans qu'on a travaillé ensemble tu ne m'as jamais dit une seule fois en dix ans, c'est bien t'as fait du bon boulot ». Il m'a répondu « premièrement tu sais bien que je ne sais pas le dire et deuxièmement tu savais bien que tu faisais du bon boulot ». Je lui ai dit non, l'homme est ainsi fait, même si je suis convaincu que je faisais plutôt bien mon travail, mais c'est d'autant plus gratifiant si ton patron ou ton directeur ou ton chef à tous les niveaux de la pyramide te dit c'est bien. Il y a une forme de reconnaissance du travail accompli, de l'investissement fait qui me paraît être la base de toute relation humaine. Reconnaître les choses surtout quand elles sont bien faites, ça ne coûte rien de le dire, mais c'est un élément moteur de l'action et de la vie de l'homme. On est tous pareils et ça c'est fou quoi ! dire aux gars c'est bien. Par exemple, j'ai fait un entretien avec un de mes jeunes techniciens à propos de qui on m'a dit plusieurs fois cette année qu'il a fait du bon boulot sur les chantiers et ben je lui ai dit voilà, j'ai eu des félicitations du client l'autre jour qui est un copain. Il m'a dit que vous aviez fait un super boulot et que vous étiez un mec bien, c'est important que vous le sachiez. Je lui ai fait une grosse augmentation de salaire parce qu'il était en retard et je voulais qu'il soit récompensé, mais il a plus retenu, j'en suis sûr, le fait que je lui avais dit bravo, le client est super content et il m'a dit tu es un mec bien, que les 150 euros d'augmentation que j'ai donnée, j'en suis sûr. Ça c'est déterminant.

Au regard de quoi les salariés reconnaissent le repreneur dans sa position de dirigeant et le suivent ?

Au début, quand ils ne vous connaissent pas il est clair qu'ils vous obéissent parce que vous êtes le patron ; mais au fil du temps, je prends un autre exemple, quand je dis aux gars de charger un camion, c'est comme ça qu'il faut le charger. Je prends la palette et je la charge comme je

dis, je le fais une fois et derrière il se dit « ah oui, il m'a dit de le faire et il l'a fait ». L'exemplarité, c'est déterminant, c'est comme quand vous attendez un bonjour des gars le matin ou un au revoir le soir, mais si vous, vous n'allez jamais leur dire bonjour vous attendez qu'ils viennent vous dire bonjour ou si vous ne leur dites jamais au revoir et que vous attendez qu'ils viennent, non ! Ce n'est pas que dans un sens, ce n'est pas parce que vous êtes le patron qu'ils vous doivent certaines choses ou qu'ils vont faire certaines choses. Et ça se fait naturellement maintenant, ils arrivent les matins ils viennent tous me dire bonjour parce que je suis toujours le premier et le soir quand ils partent ils disent au revoir et je leur réponds au revoir. Donc rien que des éléments symboliques comme le bonjour, la poignée de main et le au revoir, ben c'est un changement radical. C'était le jour et la nuit entre mon prédécesseur et moi, donc rien que ça c'était la reconnaissance de l'homme, de la personne et moi je le fais naturellement, je dis bonjour, etc. C'est normal c'est humain.

Donc l'aspect humain est important pour asseoir sa légitimité. Et le rôle des compétences ?

Les compétences encore une fois comme je l'ai dit, si dès le départ vous êtes franc et vous dites ça je sais faire, ça par contre non. Derrière, cette franchise fait que quand vous arrivez à aborder le domaine où vous n'êtes pas champion, vous vous trompez ou vous posez la question pour demander aux gars pourquoi. À partir du moment où vous avez reconnu que ce n'était pas votre force, il est beaucoup plus fier et prêt à vous donner des explications et à venir vers vous et vous montrer.

Cela n'a-t-il pas impacté votre légitimité en tant que dirigeant ?

Non, au contraire parce que le collaborateur voit qu'il peut apprendre quelque chose au patron. Il y a une forme de reconnaissance et une forme même de fierté que nous retrouvons beaucoup moins dans un rapport hiérarchique patron-employé. Il est plus dans une collaboration, c'est valorisant et ça induit une relation beaucoup plus ouverte, plus transparente et plus facile que dans un rapport hiérarchique patron-employé.

Et les compétences managériales, le développement de l'entreprise ?

C'est sûr, quand vous voyez un pilote d'avion qui s'en sort bien dans les moments difficiles, ben vous avez beaucoup plus de reconnaissance et même de fierté d'avoir un pilote comme ça. Par exemple, quand j'ai organisé deux années de suite une compétition de « handi golf », on a fait un showroom, j'ai fait venir tous les gars et ils ont installé avec moi, les commerciaux étaient avec moi, ils sont venus. Pour eux être dans ce cadre-là, venir amener leur contribution

c'était une forme de reconnaissance et de valorisation, c'était tout bête quoi ! C'était en dehors de l'activité professionnelle. J'ai organisé une compétition et qu'on voyait nos produits et que nos commerciaux étaient là pour présenter les produits aux participants, aux gens qui venaient dans le showroom, donc c'était très inhabituel pour eux, mais c'était une forme de « tiens on voit mon entreprise, tiens on reconnaît les produits, tiens on me pose une question pour me demander c'est quoi, c'est une clime, ah tiens la marque, c'est la marque de votre entreprise ». Donc il y a une notion de fierté et d'appartenance qui se développent quand il y a ce type de représentation et naturellement c'est mieux d'être dans une boîte qui se fait bien voir que d'être dans une boîte qui est cachée ou qu'on critique.

Donc, d'où l'intérêt aussi du travail associatif ?

Par exemple sur la compétition de golf et les handicapés, j'ai fait une compétition pour les handicapés, ils étaient tellement contents que je leur organise ça, qu'ils m'ont offert une coupe. Ben la coupe, je l'ai mise dans le showroom, parce que c'est une coupe de l'entreprise ce n'est pas une coupe de Monsieur XX. Donc, ils voient la coupe là et ils voient que l'entreprise a une action sociale, elle s'investit, elle aide les gens. Certes c'est moi qui porte ça, mais quelque part ils se disent tiens on nous voit nous et les salariés de l'entreprise d'une façon inhabituelle.

Enfin ils sont au courant ?

Bien sûr, c'est pour ça que je l'ai mise dans le showroom parce que c'est la coupe de l'entreprise ce n'est pas ma coupe à moi. Si c'était ma coupe à moi il y a deux ou trois trucs ici qui sont à moi du passé c'est à moi, mais là c'est à l'entreprise, ce n'est pas pareil, la coupe n'est pas dans mon bureau, elle est dans le showroom.

Quel est l'impact de cet engagement associatif sur votre crédibilité ?

C'est comme Monsieur Jourdain qui fait de la prose sans le savoir. Ma crédibilité je fais des choses ou d'autres patrons font des choses et ils n'en ont pas forcément conscience. Quand j'anime l'association logistique 42, on fait des choses de gauche et de droite, que des gens viennent en réunion ici autour de cette table. Quand mes collaborateurs voient qu'il y a plein de gens qui visitent l'entreprise, ça rend encore plus crédible leur boîte, donc indirectement c'est une reconnaissance de leur travail et de leur contribution. Donc c'est des petites touches comme ça qui ne sont pas forcément conscientes, mais que quand on prend un peu de recul, on réfléchit c'est vrai que c'est un petit plus et un autre petit plus et un autre petit plus.

Est-ce que ça vous aide à asseoir votre crédibilité et votre reconnaissance dans votre position de dirigeant ?

Oui, bon ma crédibilité à moi, je ne vais pas dire que je m'en fous parce que c'est une forme de reconnaissance, mais l'important c'est la pérennité de l'entreprise, l'avenir de l'entreprise, de ses produits et de ses collaborateurs. Plus on parlera en bien de l'entreprise, plus l'entreprise aura des contacts, plus l'entreprise aura potentiellement des clients et aura un développement de son activité, plus elle se valorisera aussi bien. Moi ce que je leur ai dit encore dans le début des entretiens individuels que j'ai eu, si je pouvais vous doubler votre salaire je le ferai, si un jour, parce que les choses vont bien, je peux vous mettre des grosses primes et ben faites-moi confiance je le ferai et ils me croient aujourd'hui, parce que quand j'ai pu le faire je l'ai fait, quand je n'ai pas pu le faire j'ai dit je ne peux pas le faire. Et quand je le fais c'est que réellement il y a des choses bien qui se sont passées. Savoir dire non ça crédibilise le « oui », quand on dit oui on sait que c'est un vrai oui, parce qu'on a su dire non avant.

Dans tout ce que vous faites et/ ou dites, qu'est-ce qui a pour effet de faciliter votre acceptation par vos collaborateurs ?

L'acceptation ça passe justement par tout ce que j'ai dit. On n'est pas toujours d'accord et ça ne serait pas marrant si on est toujours d'accord, mais l'acceptation se fait par un travail de tous les jours, une amélioration de la crédibilité, de la sincérité. Un exemple tout bête, tout à l'heure j'ai fait les fiches de paye du mois de janvier puisque je ne suis pas là, la semaine prochaine et j'ai un des collaborateurs qui a un arrêt-maladie, je ne savais pas s'il était prolongé la semaine prochaine et ben dans le doute je lui ai payé la semaine prochaine puisqu'il fallait que je la fasse aujourd'hui la paye, je lui ai payé la semaine prochaine et tout à l'heure il m'a appelé après que j'ai fait la fiche de paye et il est prolongé. J'ai dit ben vous serez payé la semaine prochaine même si vous n'êtes pas là et on régularisera ça sur le mois de février, ce n'est pas un problème je vous fais l'avance, je vous ai fait confiance et je ne regrette pas. Donc quelque part le fait de l'avoir payé et de lui avoir fait de l'avance de paye c'est un détail, mais ce n'est certainement pas ce qu'aurait fait mon prédécesseur. Ce n'est qu'une avance d'un mois sur l'autre, ce n'est pas grand-chose, c'est 300 ou 400 euros ; mais il sait qu'il y a eu cette confiance et cette avance qui sera régularisée sur février, c'est un rien du tout mais il a apprécié. C'est des petites attentions des petits trucs qui ne coûtent pas grand-chose, mais qui justement sont très profitables dans tous les sens du terme et pour le lendemain et le futur.

Dans tout ce que vous faites et/ ou dites, qu'est-ce qui a pour effet de faciliter votre reconnaissance dans votre position de dirigeant par vos collaborateurs ?

La façon de communiquer, c'est-à-dire que dès le départ j'ai changé radicalement et ça s'est concrétisé au fil des trois premières années. La visibilité de l'entreprise, parler du showroom, on a parlé d'internet puisqu'on a créé un site internet qui nous permettait à tous de nous voir via le net, on a fait des salons, ce qui n'était pas du tout le cas, j'ai organisé des manifestations sportives pour des personnes handicapées avec des showrooms. Toute cette stratégie de communication, de visibilité et de reconnaissance par l'extérieur (parce qu'ils voient que je vois beaucoup de monde que j'invite des gens à venir ici), c'est des choses qui, je pense, ont amplifié l'acceptation du patron que j'étais. Les choses se passaient bien, que de plus en plus de gens parlaient de nous et nous voyaient. Donc, automatiquement ça a complètement changé l'image que les autres avaient de nous, de leur boîte de notre boîte, donc ça c'est important. Et puis des détails, mais qui pour moi représentent des éléments importants : c'est le fait que chaque fin d'année on fait un repas de fin d'année, que l'année se passe bien ou pas bien, j'invite les conjoints et chaque année en mois de décembre on se fait un casse-croûte. Ça c'est des choses qu'ils n'avaient pas du tout l'habitude de faire, manger avec le patron et encore moins avec sa femme avec nos femmes et non ! Maintenant une fois dans l'année, on casse une croûte ensemble et on passe une soirée ensemble. Et ça c'est des choses qui sont super importantes pour eux. On leur paye un bon casse-croûte, je leur fais un cadeau et à chaque fois c'est des choses qui ont amplifié ça. Mais, aussi en voyant que je suis ouvert, que je viens, qu'on mange ensemble, qu'on discute, qu'on rigole cinq minutes. Même si des fois je suis exigeant ; mais quand on prend cinq minutes pour rigoler en salle de pause, on prend cinq minutes pour rigoler en salle de pause. Donc, il faut savoir abaisser la barrière hiérarchique de temps en temps. La notion d'équipe est, d'autant plus vraie, quand il n'y a pas cette barrière qui nous sépare, même s'il faut garder chacun à sa place.

Je vous remercie.

Annexe 11 : Entretien réalisé le 1 mars 2015 avec le salarié 1 de la PME 2, durée : 31mn

Est-ce que vous pouvez me parler de vous et de votre travail dans l'entreprise ?

Je me présente, je m'appelle XX, je suis salarié depuis septembre 2008. Après avoir passé un CAP, j'ai intégré l'entreprise en tant que frigoriste dépanneur et installateur de climatiseurs.

Donc avant l'arrivée du nouveau dirigeant.

Oui, pendant un an j'étais avec l'ancien patron, un an après le nouveau dirigeant est arrivé.

Est-ce que vous avez été préparé à l'arrivée du nouveau patron ?

Non, sur le coup on était surpris. C'était le jour de départ à la retraite d'un collègue. Il nous a présenté le nouveau dirigeant en nous informant qu'il part à la retraite. Le nouveau dirigeant s'est présenté et voilà. On ne savait pas parce que l'ancien patron ne nous disait pas tout. C'était un vendredi matin, je me souviens, il nous a convoqués pour le départ à la retraite et, en même temps, il nous a informés de l'arrivée du repreneur. Il n'y a pas eu de communication, il n'y a rien eu, il nous l'a dit au dernier moment et on était surpris. Les derniers temps on le voyait que rarement, on ne le voyait pas tout le temps, on se demandait ce qui se passait et finalement on a bien vu !

Comment avez-vous vécu l'arrivée de votre nouveau dirigeant ?

Très bien, avec le nouveau dirigeant ça s'est très bien passé, très bonne communication, ouvert à tout, il venait nous voir à l'atelier, il parlait avec nous, oui ça se passait super bien par rapport à l'ancien. Peut-être que l'ancien était en fin de carrière, donc moins motivé, je ne sais pas. En tout cas, il fonctionnait vraiment à l'ancienne, il y avait une séparation totale entre le patron et l'ouvrier. Un exemple tout bête, quand il fallait le voir pour demander quoi que ce soit, on ne pouvait pas aller le voir dans son bureau, il fallait lui laisser un petit bout de papier. Quand j'ai débuté, je ne le connaissais pas bien, je passais dans son bureau et lui, il sortait et il prenait un petit bout de papier pour écrire ce qu'il fallait acheter et ce qu'il fallait prendre. Et quand le nouveau dirigeant est arrivé, c'était un changement total, il nous a dit « si vous avez quoi que ce soit vous venez dans mon bureau on parlera ensemble », donc ça n'a rien à voir.

Donc vous l'avez bien vécu ?

Oui, je l'ai super bien vécu. L'ancien n'était pas mauvais, il faisait son boulot, mais il y avait une grosse séparation entre nous et lui. Il y a une différence importante avec le nouveau dirigeant, notamment au niveau de la communication.

Quelles étaient vos attentes au moment du changement de dirigeant ?

Rien de spécial puisque moi je venais de débiter. Forcément continuer à travailler, parce qu'on ne sait pas ce qui peut se passer, donc avoir plus de boulot forcément. Aussi, que le nouveau dirigeant soit plus proche de ses employés et ça c'était le cas, un très bon communicant bien sûr.

Donc finalement le plus important c'était plus de continuer à travailler

Oui, c'est la base. C'est pour le boulot qu'on est là. En plus, il est plus proche de nous et dès qu'on a besoin de quoi que ce soit on va le voir. Il y a eu les formations aussi, on a passé quelques formations. Il y a une différence entre l'ancien et le nouveau, l'ancien quand on lui demandait quoi que ce soit il fallait attendre, donc c'était embêtant. Le repreneur comprend qu'il faut tel outil pour mieux avancer pour mieux travailler, pour aller plus vite, pour être plus compétent.

Quelles sont les qualités professionnelles ou personnelles que vous aimez le plus chez le nouveau dirigeant ?

Quand on a besoin de quoi que ce soit il est là, il est présent et quand on a besoin de nouveaux outils il répond favorablement. Il est également plus ouvert que l'ancien dirigeant.

Est-ce qu'il a introduit des changements depuis son arrivée ou pas ?

On a eu plus de monde à un moment donné parce qu'il y a plus de boulot forcément, la présence commerciale, avant il y avait qu'un seul commercial, on a deux commerciaux je ne sais pas si vous savez, un au Sud un au Nord, donc on a un peu plus de boulot.

Donc il n'a pas changé quoi que ce soit dans l'atelier ?

Non, on a gardé les mêmes méthodes de travail, après bien sûr il a évolué sur d'autres aspects, par exemple, l'introductions des climatiseurs « solo » et les split nouvelle génération. Il a innové, alors que l'ancien est resté sur les anciennes climes, il ne voulait plus investir parce qu'il savait qu'il allait partir à la retraite.

Qu'a-t-il apporté de nouveau à l'entreprise ?

Pour commencer plus de jeunesse, le repreneur recrute plus de jeunes alors que l'ancien dirigeant il s'appuyait sur les anciens. Le repreneur préfère les jeunes avec des diplômes ou de l'expérience, il mise plus sur l'avenir. Aussi, la communication a beaucoup changé avec l'arrivée du nouveau dirigeant : il y a plus de parole il y a plus de communication plus d'échange alors qu'avec l'ancien dirigeant il n'y avait rien.

Est-ce qu'il prend en compte vos attentes ?

Oui, ce qu'on lui demande, il y a toujours un échange, une parole oui bien sûr, et il est plus moderne. Avec l'ancien les gars et les commerciaux n'avaient pas internet, ils n'avaient rien, et nous on le voyait moins parce qu'il est souvent au bureau et on était plutôt à l'atelier ou sur les chantiers.

Qu'est-ce qui pourrait rendre légitime un nouveau dirigeant ?

C'est vrai que notre branche est un peu spécifique, il nous a donc clairement dit qu'il ne connaissait pas grand-chose et qu'il comptait sur notre expérience. Il disait qu'il avait besoin de nous. Les compétences, on a constaté qu'il ne connaissait pas trop, mais concernant la gestion d'entreprise, la finance et tout ce qui s'ensuit, on a vu qu'il était compétent, qu'il était bon dans son boulot.

Comment avez-vous vécu cela ?

Très bien ! C'était super qu'il vienne nous poser des questions, c'est rare pour un patron, parce qu'en général les patrons ce sont eux qui ont raison et qui savent mieux que les autres. Lui, il venait nous voir, il nous posait des questions, il nous demandait comment ça se passait et on était super contents de le conseiller, de lui dire ce qui en était, que ce soit en atelier ou sur chantier. Il ne connaissait pas grand-chose donc avec toute l'expérience qu'on avait on lui disait que ça s'est super bien passé.

Dans tout ce qu'il dit, dans tout ce qu'il fait, qu'est-ce qui vous encourage à le reconnaître dans sa position de dirigeant dans l'entreprise ?

On ne se pose pas de questions, déjà on sait ce qu'on a à faire même s'il nous dit qu'il ne sera pas là une semaine ou quinze jours, ça ne nous dérange pas, je veux dire on est autonomes. Forcément il faut qu'il aille chercher des clients, les fournisseurs, ce qui est externe ça ne nous regarde pas bien sûr parce que pour nous tout est automatique, un truc tout bête je vais au nord

de la France et je vais travailler j'ai besoin de matériel et forcément je vais l'appeler et je sais qu'il est toujours là pour ça. Il y a à la base une sorte pas de confiance mais de sécurité dans le sens où il n'est pas là mais il est là. Il n'est pas là parce qu'on ne le dérange pas, on fait notre boulot, mais dès qu'il y a un souci on l'appelle il est là il connaît telle entreprise, il connaît telle boîte, oui il y a une certaine confiance avec lui, une certaine sécurité je dirai.

Dans tout ce qu'il dit, dans tout ce qu'il fait, qu'est-ce qui vous encourage à le suivre et à s'impliquer dans ses projets ?

Quand il organise quelques réunions de temps en temps, ça augmente la motivation, il nous donne toujours l'envie d'avancer même pendant les moments difficiles. En plus, depuis qu'il est là, il n'a jamais licencié quelqu'un, alors qu'il pouvait le faire. C'est quelqu'un qui ne stresse pas les employés. Il fait en sorte que les gens se sentent bien, il motive bien les personnes et il est toujours ambitieux, il a l'énergie pour ça. Il met toute son énergie dans la motivation des troupes.

Qu'est-ce qui a facilité l'acceptation du nouveau dirigeant au sein de l'entreprise ?

Sa façon de nous parler, il nous a mis en confiance, les mots qui reviennent souvent sont la confiance, la sécurité et l'ambition. La communication je vais vous le redire plusieurs fois, mais c'est tous ces petits mots qui font qu'on l'a facilement accepté. Aussi, parce qu'il était proche de nous, on boit le café ensemble à 10 h, le matin ou l'après-midi et, de temps en temps, il vient boire le café pour voir ce qui comment ça se passe, donc on l'a bien accepté, il n'a pas fait une séparation genre moi je suis le patron et vous vous êtes les employés. ça s'est très bien passé, il s'approchait, il rigolait, c'est sympa, et on l'a bien accepté.

Y a-t-il d'autres éléments ?

Chaque année en mois de janvier on se voyait, il nous exposait individuellement et collectivement la situation de l'entreprise, ce qui va se passer, ce qu'il pouvait nous donner, alors qu'avec l'ancien rien, c'est ce que m'expliquaient les anciens, c'est vrai qu'il y a une grosse différence. Avec le nouveau dirigeant, on dirait que c'est plus une démocratie, alors qu'avec l'ancien dirigeant, c'était une dictature. J'ai plus facilement accepté le nouveau dirigeant. L'ancien patron je l'ai connu pendant un an et ça m'a donné envie d'arrêter l'activité parce que ce n'était pas possible de travailler avec une personne comme ça.

Savez-vous que le nouveau dirigeant soutient des associations ?

Oui, on a vu ça aussi, pour les petits handicapés et tout, c'est vrai que ça donne une bonne image de lui, au début il ne voulait pas trop en parler, après il nous a dit qu'en dehors de l'entreprise, il soutient des associations venant en aide aux personnes handicapées, ça nous a fait plaisir. C'est là qu'on s'est remis un peu en question et moi en premier, en me disant qu'est-ce que je fais dans la vie, est-ce que je donne un coup de main aux gens, c'est vrai que le fait de voir les autres donner un coup de main on est un peu plus motivés.

L'entreprise s'est impliquée et nous on contribue et on le fait avec plaisir et beaucoup de motivation. Travailler pour une association soutenant des personnes handicapées, c'est un peu plus motivant, on se dit qu'on a contribué à quelque chose.

Qu'est-ce que ça vous fait de savoir que le nouveau dirigeant soutient ces associations ?

Ça donne une bonne image, bien sûr que ça change un peu comment on le voit, on sait qu'il a une association et le fait qu'il le mette ça en avant avec l'entreprise, quand il faut lui donner un coup de main, bien sûr qu'on y va, c'est un plus.

Je le vois autrement parce qu'il fait des choses bien, et à un moment je me remets en question, je me dis j'aimerais bien le faire aussi, ça nous motive, j'ai du respect pour ça et le fait qu'il le fasse augmente mon respect pour lui.

Cela a-t-il eu un impact sur votre relation avec le nouveau dirigeant ou sur votre travail ?

Oui, bien sûr, plus de respect plus d'envie de le soutenir, plus d'envie de le suivre parce que je me dis une personne qui pense à des personnes handicapées ou qui n'ont pas les moyens physiques ou mentaux et qui leur donne un coup de main, je me dis logiquement c'est quelqu'un de bien. Je vois ce qu'il fait et c'est quelque chose de bien. j'ai plus de respect bien sûr. Il vaut mieux avoir un dirigeant qui s'occupe de choses comme ça qu'une personne qui ne s'occupe de rien. Peut-être que l'ancien patron aussi faisait des choses et que nous n'étions pas au courant, il faisait peut-être mieux et beaucoup plus de choses. Le nouveau dirigeant, il nous le fait voir et ça nous motive. Un exemple on est allé faire un chantier pour un petit gamin âgé de 10 ou 11 ans je crois et qui souffre d'un problème de respiration. On a fait la clim chez lui, on était très motivés et le fait de le voir ça nous a plus rapprochés avec le patron.

Cela a-t-il eu un impact sur sa légitimité ?

Oui bien sûr, quand il a repris l'entreprise on savait qu'il était compétent au regard de son expérience. Il y a aussi la façon dont il nous parlait et comment il gérait les personnes. Après le

fait de voir des personnes qui venaient ici, mais également cette politesse qu'il a de nous présenter, dès qu'ils arrivent il nous présente, ça c'est une politesse qui était appréciable. Aussi, le fait qu'il avait l'association. Forcément, ça fait plus humain et on le suit plus facilement. Le fait qu'il travaille avec des associations c'est vrai que ça nous a encore plus encouragés à travailler avec lui. On est plus fiers de travailler dans une entreprise qui bosse en parallèle avec des associations de handicapés. C'est un plus.

Je vous remercie.

Résumé de la thèse

Cette thèse combine par son objet d'étude deux défis importants auxquels sont confrontées les PME françaises : la RSE et la reprise d'entreprise. Elle propose d'explorer les impacts de la démarche RSE initiée par un repreneur externe sur sa légitimité auprès des salariés. Dans la première partie de cette thèse, après une revue de littérature sur les concepts de la légitimité et de la RSE en contexte des PME, nous mettons en évidence une convergence entre les implications managériales de la RSE et les déterminants de la légitimité. La deuxième partie s'attache à étudier empiriquement cette relation. Sur le plan méthodologique, cette recherche s'inscrit dans une approche exploratoire, combinant une étude de cas multiples (9 cas analysés, 46 entretiens) et une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 80 repreneurs.

Les résultats permettent d'abord d'apporter un éclairage sur les moyens à disposition d'un repreneur pour construire sa légitimité auprès de ses salariés ; ensuite de montrer un impact positif de la RSE sur les trois déterminants de la légitimité d'un repreneur : a) instrumental, en permettant au repreneur de développer son entreprise et de satisfaire les intérêts économiques des salariés ; b) relationnel, en orientant ses pratiques RH vers plus de justice et d'équité ; c) moral, en lui offrant l'occasion de construire un projet de reprise autour d'un ensemble de valeurs éthiques et morales appréciées et partagées par les salariés. Enfin, cette recherche identifie les différents mécanismes psychologiques par lesquels la RSE participe à la légitimité d'un repreneur, ainsi que leurs facteurs d'influence.

Mots clés : RSE, PME, légitimité, reprise d'entreprise par une personne physique externe.