HAL
open science

# La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise

Lyes Mazari, Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps

## To cite this version:

Lyes Mazari, Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps. La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise. Revue Internationale PME, 2019, 32 (2), pp.151-180. 10.7202/1062127ar . emse-01923149

**HAL Id: emse-01923149**

**https://hal-emse.ccsd.cnrs.fr/emse-01923149v1**

Submitted on 1 Mar 2024

**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.

Document généré le 4 mars 2024 07:58

Revue internationale P.M.E.

# La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise
# Impacts of CSR on the legitimacy of the external buyer of small business
# La RSE como vector de legitimidad del comprador externo de una pequeña empresa

Lyes Mazari, Sandrine Berger-Douce et Bérangère Deschamps

Volume 32, numéro 2, 2019

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1062127ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1062127ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)
1918-9699 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Mazari, L., Berger-Douce, S. & Deschamps, B. (2019). La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, *32*(2), 151–180. https://doi.org/10.7202/1062127ar

Résumé de l'article

La littérature s'accorde à reconnaître la criticité de 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 représente une source de perturbations pour les salariés. À ce stade du processus de reprise, le besoin de légitimité pour le repreneur est maximal, car celle-ci garantit l'efficacité de son pouvoir (Boussaguet, 2012) et contribue à l'adhésion collective des membres de la petite entreprise reprise (De Freyman, Cullière et Boussaguet, 2018). Or, les travaux sur cette thématique demeurent rares et leur analyse ne permet pas de comprendre comment cette légitimité s'acquiert auprès des salariés. L'objectif de cet article consiste donc à contribuer à la connaissance sur les moyens à disposition du repreneur pour construire sa légitimité. En se fondant sur neuf études de cas de petites entreprises engagées dans la RSE, les résultats obtenus proposent la démarche RSE du repreneur comme une posture managériale favorisant sa légitimation auprès de ses salariés. Les pratiques managériales du repreneur sont alors orientées vers plus d'équité et lui offrent l'occasion de construire un projet de reprise autour d'un ensemble de valeurs appréciées par les salariés.

Tous droits réservés © Editions EMS – In Quarto SARL, 2019

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

# La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise

**Lyes MAZARI**

*Lyes Mazari est doctorant[1] en sciences de gestion à l'Université Jean Monnet de Saint-Étienne, et chercheur au sein du laboratoire Coactis (EA 4161). Actuellement, en poste d'attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER) à l'Université du Mans. Ses thématiques de recherche portent sur le processus de reprise externe et sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le contexte des PME.*

*Université du Mans*
*Avenue Olivier-Messiaen*
*72000 LE MANS, France*
*lyes.mazari@univ-lemans.fr*

**Sandrine BERGER-DOUCE**

*Sandrine Berger-Douce est professeure en sciences de gestion aux Mines de Saint-Étienne. Titulaire d'un doctorat (Université de Reims Champagne-Ardenne, 2001) et d'une habilitation à diriger des recherches (Université de Bretagne Occidentale, 2008), ses travaux portent sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le contexte des PME et, plus récemment, sur la transformation digitale dans les organisations. Ils sont menés au sein du laboratoire Coactis (EA 4161).*

*Mines Saint-Étienne, Univ. Lyon, Univ. Lumière, Univ. Jean Monnet*
*EA 4161 CoActiS, Institut Henri Fayol*
*42023 SAINT-ÉTIENNE, France*
*sandrine.berger-douce@mines-stetienne.fr*

**Bérangère DESCHAMPS**

*Bérangère Deschamps est professeure des universités en sciences de gestion à l'Université Grenoble Alpes et chercheuse au CERAG. Elle a présenté une habilitation à diriger les recherches sur les transferts d'entreprise en 2014. Ses thématiques de recherche portent sur le processus de reprise externe et sur la succession familiale en fratrie. Elle est membre du CA de l'AIREPME et anime un groupe thématique sur les transferts d'entreprise au sein de l'Académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation.*

*Université Grenoble Alpes, Grenoble INP (Institute of Engineering, Univ. Grenoble Alpes), CERAG*
*IUT 2, Département GEA 1, Place de Verdun*
*38000 GRENOBLE, France*
*berangere.deschamps@iut2.univ-grenoble-alpes.fr*

1 Les auteurs remercient la Région Rhône-Alpes pour le financement de ce travail doctoral.

## Résumé

*La littérature s'accorde à reconnaître la criticité de 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 représente une source de perturbations pour les salariés. À ce stade du processus de reprise, le besoin de légitimité pour le repreneur est maximal, car celle-ci garantit l'efficacité de son pouvoir (Boussaguet, 2012) et contribue à l'adhésion collective des membres de la petite entreprise reprise (De Freyman, Cullière et Boussaguet, 2018). Or, les travaux sur cette thématique demeurent rares et leur analyse ne permet pas de comprendre comment cette légitimité s'acquiert auprès des salariés. L'objectif de cet article consiste donc à contribuer à la connaissance sur les moyens à disposition du repreneur pour construire sa légitimité. En se fondant sur neuf études de cas de petites entreprises engagées dans la RSE, les résultats obtenus proposent la démarche RSE du repreneur comme une posture managériale favorisant sa légitimation auprès de ses salariés. Les pratiques managériales du repreneur sont alors orientées vers plus d'équité et lui offrent l'occasion de construire un projet de reprise autour d'un ensemble de valeurs appréciées par les salariés.*

**Mots-clés**
RSE, PE, Reprise d'entreprise, Légitimité

# Impacts of CSR on the legitimacy of the external buyer of small business

## Abstract

*The literature recognizes the importance of the human factor in the success of business transfer operations, especially during the entry into function of the external successor. This stage of the business transfer process is characterized by the transfer of leadership from the former to the new owner-manager and represents a source of disruption for employees. Thereby, the need of legitimacy for the external successor is maximal because it increases the effectiveness of his power (Boussaguet, 2012) and reduces employees' fears (De Freyman, Cullière et Boussaguet, 2018). However, analysis of the research conducted on this issue does not allow to understand how this legitimacy is acquired among employees. The purpose of this paper is therefore to contribute to the knowledge of the means at the disposal of the external successor to build his legitimacy. Based on nine case studies of small business engaged in CSR, our results identify the CSR approach of the external successor as a managerial posture favoring his legitimization among his employees. The managerial practices of the external successor are then more fair and offer him the opportunity to develop a new project around a set of ethical and moral values appreciated and shared by employees.*

**Keywords**
CSR, Small Business, External business transfers, Legitimacy

# La RSE como vector de legitimidad del comprador externo de una pequeña empresa

## Resumen

*La literatura reconoce la importancia crítica de la dimensión humana de las operaciones de la transmisión de empresas, en particular durante el período posterior a la toma de funciones del nuevo gerente. En esta etapa del proceso de la transmisión de empresas, la necesidad de legitimidad para el*

*comprador es máxima porque garantiza la efectividad de su poder (Boussaguet, 2012) y reducido los temores de los empleados (De Freyman, Cullière et Boussaguet, 2018). Sin embargo, el análisis de la investigación realizada sobre este tema no permite comprender cómo se adquiere esta legitimidad entre los empleados. El objetivo de este artículo es, por tanto, contribuir al conocimiento de los medios de que dispone el comprador para construir su legitimidad. Basados en nueve estudios de caso de pequeñas empresas involucradas en la RSE, nuestros resultados identifican el enfoque de la RSE del comprador como una posición de gestión que promueve la legitimidad entre sus empleados. Las prácticas de gestión del comprador están orientadas hacia una mayor equidad y ofrecen la oportunidad de construir un nuevo proyecto empresarial en torno a un conjunto de valores valorados por los empleados.*

Palabras clave

RSE, Pequeña empresa, Transmisión de empresas, Legitimidad

## INTRODUCTION

Les efforts engagés, depuis le début des années deux-mille par les acteurs publics et les professionnels ont conduit à une meilleure compréhension des aspects techniques de la reprise d'entreprise, en particulier les montages juridiques, fiscaux et financiers (Grazzini, Boissin et Malsch, 2009 ; Mahé de Boislandelle et Estève, 2015). Toutefois, les aspects managériaux et humains notamment dans le cadre des opérations conduites par des personnes physiques externes sont laissés de côté (Parker et Van Praag, 2012 ; Deschamps et Durst, 2014). Pourtant, cette catégorie de reprise représente la modalité de transmission privilégiée par les dirigeants français (45 % des PME transmises ; CRA, 2017), malgré son taux d'échec post-reprise le plus élevé (Direction générale du Trésor[2]). Pour Boussaguet et Bah (2008), un des facteurs expliquant ce taux d'échec 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, Boissin et Malsch, 2009).

Cet article se consacre donc à l'étude des facteurs managériaux susceptibles d'influer sur la pérennité des entreprises reprises par des personnes physiques externes. Il analyse les moyens à disposition du repreneur pour asseoir sa légitimité auprès de ses salariés. 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). Nous nous intéressons à la RSE, comme vecteur de cette légitimité : les actions en faveur de la RSE pourraient-elles représenter pour le repreneur d'une petite entreprise (PE) l'occasion d'incarner un nouveau projet d'entreprise et 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 PE (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). De plus, la RSE apparaît comme un facteur de légitimation des dirigeants d'entreprises auprès de leurs salariés (Bolton, Kim et O'Gorman, 2011).

2 *Les Cahiers de la DG Trésor*, N° 2013-06, Direction générale du Trésor, novembre 2013.

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

Dans un premier temps, nous présentons notre cadre théorique. Ainsi, après une mise en évidence du rôle clé de la légitimité du repreneur, le potentiel de la RSE comme moyen de son acquisition est développé. La méthodologie de cette recherche est explicitée dans un deuxième temps. Enfin, nous exposons et discutons les résultats de notre étude sur la nature du lien entre RSE et légitimité du repreneur.

## 1. CADRE THÉORIQUE

La revue de littérature débute par l'importance de la légitimité en contexte de reprise d'entreprise (1.1.). Nous présentons ensuite la spécificité de la démarche RSE en contexte de PE (1.2.). Nous analysons enfin le potentiel de la RSE comme un déterminant de la légitimité d'un repreneur (1.3.).

### 1.1. L'importance de la légitimité pour le repreneur d'une PE

La reprise d'entreprise, est définie comme « un processus, qui par une opération de rachat, aboutit à la continuation de la vie d'une entreprise, en difficulté ou non, et de tout ce qu'elle contient (structures, ressources humaines, financières...) » (Deschamps, 2000, p. 145). Ce processus repreneurial s'échelonne sur quatre phases principales : la réflexion personnelle, la mise en œuvre du projet, la transition et la nouvelle direction (Cadieux et Brouard, 2009). Notre attention porte sur la dernière étape relative à l'entrée en fonction du repreneur dans sa nouvelle propriété. Insuffisamment explorée au niveau académique, cette phase est pourtant la plus délicate (Boussaguet, 2008), car 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). Il importe pour lui d'exercer le pouvoir à part entière et d'imprimer son empreinte sur ce qui devient, dans les faits, une nouvelle entité (Deschamps, 2003). Ce transfert de direction et de propriété du cédant au repreneur ne garantit en aucun cas à ce dernier que ses décisions et ses choix seront acceptés et/ou susciteront l'adhésion des salariés (Lamarque et Story, 2008). Tout l'enjeu pour le repreneur est donc de légitimer son pouvoir auprès de ses salariés (Boussaguet, 2012).

Appréhendée comme une acceptation sociale du pouvoir du dirigeant par les salariés, la légitimité est « la chance pour des ordres de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus » (Weber, 1995, p. 289). La légitimité représente ainsi le moyen de garantir la reconnaissance du bien-fondé du pouvoir (Beetham, 1991). Elle confère à celui-ci la capacité de se faire obéir sans avoir recours à la force ou à toute autre forme de coercition (Bourgeois et Nizet, 1995). La légitimité du repreneur favorise, par conséquent, son acceptation et sa reconnaissance dans sa position de *leader* (Boussaguet, 2005 ; Cullière, 2009). Elle lui garantit

également les conditions managériales nécessaires à l'exercice efficace de son nouveau rôle de dirigeant (Boussaguet, 2012). Enfin, elle lui permet de rassurer les salariés et de les mobiliser autour de son projet (Boussaguet, 2008 ; Lamarque et Story, 2008).

C'est donc la légitimité qui garantit au pouvoir son efficacité, sa stabilité et sa durabilité (Beetham, 1991). L'un des vecteurs pour installer et asseoir la légitimité est la RSE (Liu, Liston-Heyes et Ko, 2010 ; Bolton, Kim et O'Gorman, 2011). Or, la RSE, à travers ses implications managériales (capacités à accroître la compétitivité d'une entreprise et à améliorer la qualité des relations entre son dirigeant et les salariés) représente un déterminant important de la légitimité d'un dirigeant (Tyler, 1997 ; Tost, 2011).

Nous présentons donc dans les paragraphes suivants les spécificités de la démarche RSE des PE, puis son potentiel comme levier de légitimation d'un repreneur.

## 1.2. Les spécificités des démarches RSE dans les PE

Au niveau académique, il est entièrement assumé que le comportement RSE des PE ne doit pas être considéré comme la reproduction à une échelle plus petite de celui de leurs homologues de grande taille (Jenkins, 2004). Un courant de recherche dédié à l'étude de la RSE en contexte de PME se développe depuis les années deux-mille (Quairel-Lanoizelée, 2012).

Ainsi, la PE est celle qui incarne le mieux les caractéristiques attachées à « l'idéal-type » PME (Bon, Lacroux, Teller et Van Der Yeught, 2013). La taille est, en effet, souvent évoquée pour expliquer les différences en matière de RSE entre les PME et les grandes entreprises (Labelle et St-Pierre, 2015). Elle est identifiée tantôt comme un frein, tantôt comme un levier de l'intégration de la RSE (Lepoutre et Heene, 2006). Si l'on considère la taille comme un indicateur des ressources disponibles, celle des PE les dessert, car elles disposent de moindres ressources financières, humaines et de compétences (Baromètre RSE des PME, 2013). En revanche, cette taille induit des relations étroites entre le dirigeant, ses salariés et ses partenaires (Lapointe et Gendron, 2004), et rend les PE flexibles dans leur mode de fonctionnement. Ces éléments favorisent la mise en œuvre et la diffusion des démarches RSE (Bon et Pensel, 2015).

Les PE se caractérisent par des activités RSE « hors business », c'est-à-dire que leur engagement RSE porte sur des actions ponctuelles et déconnectées de la stratégie (Perrini, 2006 ; Capron et Quairel-Lanoizelée, 2010). La stratégie RSE des PE est informelle et peu structurée (Lapointe et Gendron, 2004). Elles communiquent peu sur leurs actions RSE (Perrini et Tencati, 2006). Les PE se distinguent également dans leur démarche RSE parce qu'elles sont initiées librement par le dirigeant, en cohérence avec ses valeurs (Paradas, 2007 ; Nagypál, 2014 ; Morin-Esteves, Gendron, Ivanova et Mnisri, 2016). En tant que propriétaire et dirigeant (Jenkins, 2004), le dirigeant de la PE n'est pas soumis aux pressions d'un actionnariat attaché à la maximisation du profit à court terme (Lapointe et Gendron, 2004 ; Bon *et al.*, 2013). Il jouit d'une latitude discrétionnaire pour mettre en place ses convictions éthiques (Paradas, 2008). Ses convictions managériales se nourrissent également des conséquences économiques perçues (positives ou négatives) de son engagement RSE (Bon et Pensel, 2015). La mise en place de la RSE s'apparente donc à un véritable acte entrepreneurial, en raison de son caractère innovateur et de son potentiel de création de valeur (Spence, Gherib et Biwolé,

2011). Le dirigeant de la PE espère en retirer des bénéfices économiques (Courrent, Spence et Gherib, 2016) et une meilleure image aux yeux de la société (Bodet et Lamarche, 2007). Ce faisant, la RSE devient un moyen de légitimer les actions du dirigeant d'une PE auprès de ses différentes parties prenantes (Mathieu et Reynaud, 2005), dont les salariés (Bolton, Kim et O'Gorman, 2011).

## 1.3. Le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur

En sciences de gestion, peu de travaux portent sur l'étude de la légitimité d'un dirigeant (Bitektine, 2011 ; Petit, 2013). Ce concept relève plutôt de la psychologie des organisations, plus spécifiquement de la psychologie de la légitimité. Ces travaux explorent les mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'attribution de la légitimité par les salariés à leur dirigeant à partir de trois modèles (instrumental, relationnel et moral). En nous appuyant sur ces modèles, nous expliquons le potentiel de la RSE comme levier de légitimation du repreneur.

### 1.3.1. Le modèle instrumental de la légitimité

Selon ce modèle instrumental, 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) ; (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), consolidation de la réputation de l'entreprise (Dupuis, Haned et Le Bas, 2007 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013) et mise en place de relations privilégiées avec ses parties prenantes (Murillo et Lozano, 2006). De plus, la RSE est perçue par les salariés comme un moyen de satisfaire leurs intérêts matériels (Rupp, Ganapathi, Aguilera et Williams, 2006). La RSE prône, en effet, la justice distributive et reconnaît leurs efforts par un partage équitable des résultats de l'entreprise (Beaupré, Cloutier, Gendron, Jiménez et Morin, 2008). Elle les associe également aux bénéfices de celle-ci, notamment par les primes, les formules d'actionnariat et l'intéressement (Tahri, 2010).

Enfin, la RSE favorise l'association des salariés aux processus de prise de décision et aux choix de leur entreprise (Spence, Jeurisssen et Rutherfoord, 2000 ; Labelle, 2008), car elle leur offre l'opportunité d'exprimer leurs points de vue sur le projet de l'entreprise, et ainsi d'avoir « l'illusion » de contrôle sur les décisions de gestion avec un impact direct et/ou indirect sur ce qu'ils peuvent gagner et/ou perdre.

### 1.3.2. 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. L'attribution de la légitimité est donc liée à des préoccupations en matière d'identité sociale et de justice organisationnelle (Tost, 2011). Tyler et Lind (1992) et Tyler (1997) ont identifié trois sources de légitimité : la bienveillance du dirigeant (l'intérêt qu'il porte aux besoins de ses salariés, la prise en compte de leurs attentes), sa neutralité (en lien avec son honnêteté et à son impartialité) et la manière, dont il traite ses salariés (respect et dignité). Dans le cas particulier de la reprise d'une PE 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 PE 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, Haned et Le Bas, 2007 ; Bon *et al.*, 2013).

De telles pratiques sont perçues par les salariés comme une forme de respect (Comeau et Davister, 2008) et participent à la construction d'un sentiment de justice organisationnelle (Aguilera, Rupp, Williams et Ganapathi, 2007). Elles renforcent leur identification à l'entreprise (De Roeck, Marique, Stinglhamber et Swaen, 2014) et diffusent auprès d'eux l'image d'un « dirigeant bienveillant », soucieux de leur bien-être.

### 1.3.3. Le modèle moral de la légitimité

Les études sur la dimension morale de la légitimité (Skitka, Bauman et Lytle, 2009) jugent un dirigeant 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'adhésion volontaire des salariés aux valeurs véhiculées par la RSE, s'explique par le déontique de la justice : les salariés ressentent l'obligation morale d'agir justement et de traiter avec dignité les autres acteurs de leur environnement (Cropanzano, Byrne, Zinta, Ramona et Rupp, 2001).

Les éléments développés dans cette revue de littérature laissent 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 la partie empirique de cet article d'explorer la relation entre la RSE et la légitimité d'un repreneur dirigeant d'une PE.

## 2. MÉTHODOLOGIE ET TERRAIN D'ÉTUDE

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 PE. Nous cherchons à combler ce vide, en proposant des résultats théoriques novateurs, avec des prétentions minimales (Perret et Séville, 1999). Pour rendre compte des articulations potentielles entre les pratiques de la RSE et la légitimité du repreneur, nous souhaitons saisir les différentes perceptions qu'associent les repreneurs et leurs salariés à la RSE. Nous avons, par conséquent, 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), nous montrons les invariants (régularités) plutôt que les spécificités des cas.

### 2.1. La composition de notre échantillon d'étude

Nous étudions neuf cas de reprise de PE. Nous avons sélectionné ces entreprises à partir des critères d'échantillonnage suivants : secteur manufacturier ou secteur de service, effectif inférieur ou égal à 50 salariés, reprise par une personne physique externe, processus de reprise achevé, mise en place de pratiques RSE après la reprise de la PE. Le tableau 1 présente quelques informations sur les neuf PE étudiées, localisées dans la région Rhône-Alpes (France).

Tableau 1. Les caractéristiques des PE de notre échantillon

| N° PE | 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 entretien de pompes à chaleur et climatiseurs |
| **3** | 1980 | 2010 | 17 | 3 | 1 | Paysagisme |
| **4** | 1915 | 2012 | 6 | 2 | 0,7 | Électricité, chauffage, plomberie |
| ***5*** | 1978 | 2012 | 11 | 2 | 0,6 | Paysagisme |

| N° PE | Année de création | Année de reprise | Effectif actuel | Nombre de salariés rencontrés | Chiffre d'affaires (millions d'euros) | Activités de la PE |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **6** | 1916 | 2013 | 50 | 1 | 9 | Emballage industriel en bois |
| **7** | 1927 | 2009 | 8 | 1 | 0,9 | Électricité, chauffage, plomberie |
| **8** | 1956 | 2014 | 17 | 2 | 2,7 | Menuiserie |
| **9** | 1994 | 2015 | 30 | 2 | 5,8 | Fabrication d'étiquettes |

## 2.2. La collecte et le traitement des données

La collecte des données a été réalisée entre juillet 2014 et novembre 2015, sur la base d'entretiens semi-directifs menés auprès des neuf repreneurs et de vingt-deux salariés. Tous les salariés rencontrés ont travaillé avec le cédant et ont vécu le changement de direction.

Auprès des repreneurs, les entretiens ont duré deux heures en moyenne. L'échange a été organisé autour d'un guide d'entretien comportant des questions sur les caractéristiques de l'entreprise, le profil du repreneur, la démarche RSE mise en place et les déterminants de sa légitimité auprès des salariés. Le principal objectif de ces rencontres était de cerner le lien qu'ils perçoivent entre les pratiques RSE qu'ils ont mises en place et leur légitimité vis-à-vis des salariés. À ce niveau, la principale difficulté était d'approcher opérationnellement le concept de la légitimité. En effet, comme le soulignent Verstraeten et Théry (2013, p. 11) « la palette de représentations qu'une personne interviewée peut associer à la notion de légitimité est très large ». En nous inspirant d'une approche utilisée par les chercheurs en psychologie de la légitimité (Tyler, 1997 ; Levi, Sacks et Tyler, 2009), nous avons opérationnalisé et évalué la légitimité par le biais des comportements que sa reconnaissance induit auprès des salariés. Cinq 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) l'envie des salariés de rester dans l'entreprise (Tyler et Lind, 1992) ; (4) la reconnaissance du dirigeant dans sa position de *leader* (Levi, Sacks et Tyler, 2009) ; (5) 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 cinq effets. L'objectif est de vérifier si les repreneurs associent positivement des pratiques de la RSE à l'un de ces effets.

Nous avons complété notre étude par des entretiens semi-directifs auprès des salariés pour assurer une compréhension approfondie du phénomène étudié. Ces entretiens ont duré 40 minutes en moyenne, sur la base d'un guide d'entretien comportant des informations sur le salarié (poste occupé, ancienneté dans l'entreprise, etc.), son expérience de la période de transition, sa perception des pratiques de RSE, et le lien perçu entre ces pratiques et la légitimité qu'ils accordent au repreneur. 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. Deux salariés (un cadre et un non-cadre) ont été rencontrés dans cinq entreprises (pour des raisons pratiques, liées soit à l'indisponibilité des salariés, soit à des contraintes de calendrier, nous n'avons pu rencontrer qu'un seul salarié dans les PE 6 et 7). Le détail des acteurs interrogés est présenté dans les annexes 1 et 2.

Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits afin de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Le processus de codage des entretiens a été réalisé à l'aide du logiciel NVivo 11 (Demers, 2003). Nous avons classé les thèmes apparus, en quatre catégories (Allard-Poesi, 2003) : pratiques RSE initiées par le repreneur ; lien perçu entre RSE et légitimité par les repreneurs ; lien perçu entre RSE et légitimité par les salariés ; caractéristiques de l'échantillon d'étude (regroupant des informations sur les PE, les repreneurs et les salariés étudiés) (Annexe 3).

## 3. RÉSULTATS ET DISCUSSION

Nous commençons cette partie par la présentation des principales pratiques de la RSE initiées par les neuf repreneurs rencontrés. Ensuite, nous nous intéressons au lien perçu entre la RSE et la légitimité par les repreneurs et les salariés. Nous terminons par une discussion autour du potentiel de la RSE comme source de légitimité pour un repreneur.

### 3.1. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

#### 3.1.1. Les actions RSE initiées par les repreneurs

La RSE est omniprésente dans les neuf PE étudiées. Sa mise en œuvre se traduit par des actions multiples (Tableau 2) que nous proposons de structurer autour des trois volets de la RSE : social, sociétal et environnemental.

Tableau 2. Synthèse des principales pratiques RSE initiées par les repreneurs

| Pratiques sociales |
|---|
| **1) Sécurité au travail.** Dans ce domaine, les actions initiées par les repreneurs se structurent essentiellement autour d'actions d'audits de sécurité (PE 1, 5, 6, 8), de formation du personnel aux questions de sécurité (PE1) et d'investissement dans des équipements de protection individuelle (EPI) (PE 1, 5, 4). Cette démarche va au-delà de la conformité à la réglementation dans les PE (1, 5, 6 et 8).<br>**2) Une meilleure implication des salariés dans les choix de la PE** par l'écoute et l'association aux processus de prise de décision (PE 1, 2, 5, 6, 9).<br>**3) Santé et bien-être au travail : (1)** l'utilisation de matières premières avec un moindre impact sur la santé des salariés (PE 1, 5) ; **(2)** l'achat de matériel électrique avec moins de troubles musculo-squelettiques (PE 3, 5) ; **(3)** l'organisation d'événements festifs (PE 2, 4, 5, 6) ; **(4)** l'amélioration des conditions de travail des salariés (PE 1, 4, 9). |

**4) Une redistribution équitable des résultats de l'entreprise** à travers des mécanismes, tels que, l'association des salariés au capital de la PE (PE 5, 9), l'intéressement (PE 6, 7, 9) et les diverses primes (PE 1, 6).

**Pratiques sociétales**

**1) Engagement auprès du monde du handicap :** la PE 3 accueille et forme à son métier des personnes handicapées. Le repreneur de la PE 2 organise des manifestations sportives pour des personnes handicapées. Cette démarche est totalement volontaire dans les deux PE.
**2) Engagement associatif.** Le repreneur de la PE 5 aide financièrement une association agissant pour l'accès à l'enseignement de populations vulnérables à Madagascar et une association qui s'occupe des personnes atteintes de la maladie de « chorée de Huntington ». Le repreneur de la PE 3 est, quant à lui, adhérant à l'association (FACE), et accueille au sein de son entreprise des personnes « en marge de la société ».
**3) Lien entreprise/éducation.** Les repreneurs des PE 2, 3 et 5 interviennent auprès de lycées professionnels pour sensibiliser les jeunes à l'entrepreneuriat et aux métiers de l'entreprise. De plus, le repreneur de la PE 2 aide financièrement deux écoles élémentaires.
**4) Sensibilisation des clients** aux enjeux de la RSE (PE 3 et 5).
**5) Accompagnement de repreneurs et de créateurs d'entreprises.** Les repreneurs des PE 2, 3, 5, 6 consacrent du temps pour aider de futurs créateurs et/ou repreneurs d'entreprises.

**Pratiques environnementales**

**1) L'utilisation d'un matériel et de produits avec un faible impact sur l'environnement.** Les repreneurs des PE 1, 9, 6, 8 utilisent du bois certifié FCS. Les PE 3 et 5 ont investi dans du matériel électrique. La PE 5 a également arrêté l'utilisation des produits phytosanitaires, jugés nocifs pour l'environnement.
**2) Réduction de la consommation d'énergie.** L'activité de la PE 3 est organisée par secteur et chaque chef de secteur agit sur sa zone, ce qui permet d'économiser chaque année des centaines de kilomètres inutiles. Le bâtiment de la PE 7 est très proche des normes HQE©. La PE 1 a investi dans un compensateur d'énergie pour réduire sa consommation d'énergie.
**3) 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 des PE 6, 8, 9. Pour y parvenir, la PE 9 a mis en place un système de gestion informatisé de ses préparations d'encres pour éviter le gaspillage ; **(2)** la valorisation des déchets est un véritable enjeu pour les PE 1, 3, 6, 7, 8, 9. À titre d'exemple, la PE 8 utilise ses déchets en bois pour le chauffage ; **(3)** enfin, le tri des déchets est une pratique courante dans les différentes PE.
**4) La certification.** Les PE 3, 6 sont certifiées ISO14001, la PE 3 est certifiée Qualipac et Qualisol.
**5) Formation des salariés** à de nouveaux modes opératoires plus respectueux de l'environnement (PE 4, 6, 7).

À la lecture de ce tableau, nous constatons que les actions relevant du volet social de la RSE, sont celles pour lesquelles on observe le plus de PE engagées : implication des salariés dans les processus de décision (PE 1, 2, 5, 6, 9) ; mesures prônant une meilleure redistribution des résultats de l'entreprise (PE 1, 5, 6, 7, 9) ; actions visant à améliorer le bien-être des salariés et leur sécurité au travail (toutes les PE de notre échantillon). L'environnement est également une préoccupation importante pour les neuf repreneurs interrogés. Cet engagement se manifeste à travers l'utilisation d'un matériel et des produits avec un faible impact sur l'environnement (PE 1, 3, 5, 6, 8, 9), une meilleure gestion et valorisation des déchets (PE 1, 3,

6, 7, 8, 9) et la réduction de la consommation d'énergie. Le volet sociétal est celui pour lequel les PE de notre échantillon se mobilisent le moins. Seuls quatre PE déclarent s'être engagées dans ce volet de la RSE (2, 3, 5, 6) à travers des pratiques ponctuelles et déconnectées de leur stratégie.

Ces résultats convergent avec ceux obtenus par Dupuis, Haned et Le Bas (2007) et Bon et Pensel (2015), selon lesquels, les PME privilégient les volets social et environnemental par rapport au volet sociétal.

### 3.1.2. Lien perçu entre la RSE et la légitimité par les repreneurs et les salariés

Les repreneurs et les salariés identifient plusieurs associations entre les pratiques s'inscrivant dans les trois volets de la RSE et les cinq effets de légitimité.

*Le volet social de la RSE*

Dans les neuf cas, 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. Trois implications managériales de ce volet de la RSE permettent d'expliquer ce résultat.

1. À travers son pilier social, la RSE améliore la qualité du traitement interpersonnel reçu par les salariés, car le repreneur place leur bien-être au centre de son projet de reprise. Ainsi, l'intérêt que porte le repreneur à ses salariés passe souvent par des actions simples : « *Passer par l'atelier pour dire bonjour aux salariés, aller voir comment ça se passe, si tout va bien, etc.* » (repreneur PE 1) ; nettoyer et décorer le lieu de travail (repreneurs PE 1, 6, 9) ; aménager un réfectoire (PE 1, 4, 6 8, 9) et une salle de sieste « *parce que j'ai une population vieillissante* » (repreneur PE 6). De telles pratiques sont mises en avant par ces repreneurs comme des facteurs ayant favorisé leur acceptation par les salariés. L'amélioration de la sécurité et des conditions de travail des salariés est identifiée par le repreneur de la PE 6 comme un moyen de donner envie aux salariés de rester dans l'entreprise et de gagner leur respect : « *Les gens accordent davantage leur respect quand on cherche à améliorer leurs conditions de travail* » (repreneur PE 6). Du côté des salariés, la bienveillance du repreneur à leur égard, et l'humilité sont positivement associées à leur envie d'adhérer à son projet (cinq salariés). Par exemple, à son arrivée, le repreneur de la PE 9 a organisé une grande journée, durant laquelle tous les salariés de l'entreprise, y compris ceux des bureaux, ont nettoyé et réaménagé l'atelier. « *On a fait un grand nettoyage, il était là du matin au soir pour nettoyer avec nous* […]*, 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 PE 9). Les efforts du repreneur pour améliorer les conditions de travail des salariés favorisent également son acceptation par ces derniers (quatre salariés).

2. L'équité que le repreneur applique dans la redistribution des résultats de l'entreprise est une autre source de légitimité. En effet, quatre repreneurs de l'échantillon (PE 1, 6, 7, 9) assurent que le meilleur moyen de donner envie aux salariés de rester dans l'entreprise est de mener une politique de rémunération équitable, notamment par l'association des salariés au capital de l'entreprise (PE 5, 9), l'intéressement (PE 6, 7, 9) et les diverses primes

(PE 1, 6). « *Parce que c'est un moyen de conserver mes meilleurs salariés, j'ai mis en place un plan d'épargne et un contrat d'intéressement.* » (repreneur PE 7)
Une politique salariale associant davantage les salariés aux résultats de l'entreprise apparaît également aux repreneurs des PE 2, 4, 7, 9 comme un moyen de donner envie aux salariés d'adhérer au projet du repreneur. De leur côté, les salariés associent l'équité en matière de rémunération à la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant (quatre salariés) : « *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 m'ont mis en confiance pour dire qu'on a trouvé un bon repreneur.* » (salarié 1 de la PE 5)

3. L'équité du repreneur dans sa pratique du pouvoir de direction est également source de légitimité. Elle passe par la transparence et une meilleure implication des salariés dans les processus de prise de décision. Ainsi, le partage par le repreneur de sa vision avec les salariés est identifié par les repreneurs des PE 1, 4, 5, 7, 8 comme un moyen d'obtenir l'adhésion des salariés : « *Pour faire adhérer, je pense qu'il faut leur expliquer comment on voit les choses, quelle stratégie on a en tête* » (repreneur PE 8). Cette pratique est également associée par les salariés à trois effets de la légitimité : l'envie d'adhérer au projet du repreneur pour six salariés, « *on est au courant de ce qui se passe, je veux dire on sait comment l'entreprise évolue, on participe à l'entreprise plus qu'avant* » (salarié 2 de la PE 5) ; l'envie des salariés de rester dans l'entreprise également pour six salariés, « *elle est franche, elle te parle de tout, elle ne te cache rien, c'est ça qui donne envie de rester* » (salarié 6 de la PE 1) ; l'acceptation du repreneur et de ses décisions pour quatre salariés, « *il est très transparent sur tous ses projets, on se sent impliqués et c'est positif. Du coup, ça a facilité son intégration* » (salarié 2 de la PE 9).

La pratique d'associer les salariés aux décisions de l'entreprise est considérée par les repreneurs des PE 1, 4, 5, 7, 8 comme un levier d'adhésion des salariés et comme un des moyens ayant favorisé leur acceptation par les salariés (repreneurs PE 1, 5, 6 et 8) : « *Acceptation ! Quand vous demandez aux gens comment ils voient l'évolution de leur travail, comment ils voient l'évolution de leurs postes, quels sont les investissements à faire pour améliorer leurs conditions de travail* » (repreneur PE 5). Du côté des salariés, être impliqué dans le processus de prise de décision, suscite pour eux l'envie de rester dans l'entreprise (six salariés) et d'adhérer au projet du repreneur (treize salariés). Cette pratique les valorise : « *On est plus impliqué qu'avant, on prend en compte ce qu'on dit. On n'est pas à l'écart… tout le monde travaille ensemble, on essaye d'avancer ensemble.* » (salarié 3 de la PE 1). Enfin, impliquer les salariés dans les décisions de gestion favorise l'acceptation du repreneur (douze salariés) et sa reconnaissance dans sa position de *leader* (six salariés) : « *Un bon patron, c'est quelqu'un qui laisse une marge de manœuvre et qui sait être à l'écoute* » (salarié 1 de la PE 4).

*Le volet environnemental de la RSE*

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. Le repreneur de la PE 3, par exemple, estime que l'initiation du projet de certification management environnemental (ISO 14001) a été pour lui l'occasion d'être reconnu comme le *leader* identifié d'un nouveau projet, ce qui a contribué à accroître sa légitimité auprès des salariés : « *En cinq ans, ils ont vu que les objectifs qu'on s'était fixés 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* ». Pour les repreneurs des PE 4, 6, 7, l'engagement environnemental concourt à la légitimité du repreneur en lui permettant d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise : « *Dans l'entreprise on doit tous avoir une valeur ajoutée, on doit tous amener quelque chose à l'entreprise, un savoir-faire, une compétence, je pense que c'est ça le plus important* […], *les énergies renouvelables, c'était ma valeur ajoutée.* » (repreneur PE 7)

Pour les repreneurs des PE 4 et 7, la crédibilité est passée par l'acquisition de nouvelles compétences : « *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 PE 4).

Enfin, les repreneurs des PE 3, 4, 6, 7, 9 reconnaissent le potentiel des démarches environnementales pour améliorer les résultats économiques de la PE. Ce dernier point est partagé par certains salariés : huit des salariés interviewés associent positivement l'engagement environnemental de leur repreneur à sa reconnaissance dans sa position de dirigeant, parce qu'ils perçoivent cet engagement comme un moyen de satisfaire leurs intérêts économiques, de se différencier de la concurrence et/ou d'accéder à de nouveaux marchés : « *C'est un gain financier, parce que ça fait faire des économies… et tout le monde en bénéficie.* » (salarié 1 de la PE 1)

L'impact positif du volet environnemental sur la légitimité du repreneur est influencé par deux variables : le secteur d'activité de la PE et l'ordre d'introduction des trois volets de la RSE (social, sociétal et environnemental). Pour accroître sa légitimité par le biais de son engagement environnemental, le repreneur doit, au préalable, satisfaire les attentes des salariés, donc s'engager sur 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 ! Parce que ça fait des années qu'on lui demande de faire des projets qui nous concernent. 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* » (salarié 2 de la PE 3). Concernant le secteur d'activité, les repreneurs des PE 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 PE et contribue, par conséquent, à leur légitimation auprès des salariés. La capacité d'une démarche environnementale à contribuer au développement de la PE, donc à accroître la légitimité vis-à-vis des salariés est plus discutable dans d'autres secteurs (fabrication de meubles, menuiserie) (PE 1 et 8).

*Le volet sociétal de la RSE*

Ce volet renforce la légitimité du repreneur en lui offrant l'opportunité d'améliorer les résultats économiques de son entreprise (repreneurs PE 2, 3). Les repreneurs des PE 2 et 3 soulignent, par exemple, que leur engagement auprès du monde du handicap a participé à leur reconnaissance dans leur position de *leader*, leur a ouvert l'accès à de nouveaux marchés et leur a donné une visibilité : « *Quand j'ai organisé deux années de suite une compétition de golf, qu'on a fait un showroom* […], *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 PE 2). Le volet sociétal de la RSE renforce également la légitimité du repreneur en diffusant auprès des salariés l'image du repreneur humain, qui n'est pas

seulement intéressé par la rentabilité de son entreprise : « *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 sont rassurantes* » (repreneur PE 3). Enfin, l'engagement sur ce volet RSE donne une certaine image de « prestige » de leur dirigeant. Par exemple, lorsque le repreneur de la PE 2 a présidé l'association Logistique 423, les salariés ont constaté l'ampleur de son réseau relationnel, car il organisait les réunions avec les chefs d'entreprises membres de l'association dans sa PE.

Si les salariés des quatre PE engagées dans le volet sociétal de la RSE perçoivent positivement cet engagement, seuls les salariés de la PE 2, en revanche, l'associent à la légitimité qu'ils accordent au repreneur. L'engagement du repreneur de la PE 2 auprès du monde du handicap donne pour les salariés l'image d'un repreneur « bien et juste ».

Ce sentiment de justice rassure les salariés et accroît la légitimité qu'ils accordent au 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 handicapées, je me dis logiquement c'est quelqu'un de bien* » (salarié 2 de la PE 2). De plus, l'appartenance du repreneur de la PE 2 à de nombreux réseaux est également relevée par les deux salariés rencontrés comme un facteur de légitimité : « *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* » (salarié 2 de la PE 2).

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 3.

À la lecture du tableau 3, 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 la légitimité d'un repreneur s'acquiert principalement par l'implication des salariés dans les processus de décision et l'amélioration de leurs conditions de travail.

3 Sa mission est de sensibiliser les entreprises de la Loire à l'engagement dans le développement durable.

Tableau 3. 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)[4] | – | – | Écoute et implication des salariés (12)[5] | – | 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) | - | - |

4 Nombre de repreneurs ayant identifié cette pratique.

5 Nombre de salariés ayant identifié cette pratique.

| | Pour les repreneurs | | | Pour les salariés | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **Volet social** | **Volet environnemental** | **Volet sociétal** | **Volet social** | **Volet environnemental** | **Volet sociétal** |
| **Reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant** | Proximité avec les salariés (1) | Accès à de nouveaux marchés (5) | Engagement auprès du monde du handicap (2) | Écoute et implication des salariés (6) | Accès à de nouveaux marchés (8) | |
| | - | Acquisition d'un nouveau savoir-faire (2) | - | Rémunération équitable (4) | - | - |
| **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) |

Par ailleurs, ce tableau montre des différences entre les repreneurs et les salariés au niveau des pratiques RSE associées à chacun des cinq 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, l'envie des salariés de rester dans l'entreprise repose avant tout sur une politique de rémunération équitable ainsi que 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, c'est 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. 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 le plus susceptible de favoriser 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. 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. À ce sujet, nous pouvons souligner que pour les salariés la pratique la plus déterminante est leur implication par le repreneur dans la vie de l'entreprise, alors que pour les repreneurs, c'est l'amélioration des conditions de travail des salariés.

## 3.2. Discussion des résultats

Notre étude empirique met en lumière, d'une part, l'impact positif de plusieurs pratiques RSE sur la légitimité du repreneur et, d'autre part, identifie quelques éléments de contexte susceptibles d'influencer ce rôle de levier de la RSE dans la légitimation du repreneur.

### 3.2.1. Le management RSE comme source de légitimité

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 ; Boussaguet, 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).

Nous avons montré que le volet social de la RSE orientait les interactions entre le repreneur et les salariés vers plus de transparence et de partage par le repreneur de sa vision d'entreprise avec les membres de son équipe. Ce volet renforce la légitimité du repreneur par son impact positif sur la justice interpersonnelle. Ici, plusieurs pratiques sont considérées par les repreneurs et les salariés comme des déterminants de la légitimité d'un repreneur : les actions initiées par le repreneur dans le but d'améliorer le bien-être des salariés diffusent auprès d'eux l'image d'un dirigeant bienveillant, qui s'intéresse à leur bien-être (Tyler, 1997 ; Verstraeten et Théry, 2013). Cela inclut également 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.) (Petit, 2013) ; ces activités étant permises par la taille modeste de la PE (Lapointe et Gendron, 2004). En effet, plus la taille de l'entreprise 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). La taille modeste de la PE favorise la diffusion des démarches RSE au sein de PE (Bon et Pensel, 2015).

Le modèle instrumental de la légitimité (Greenberg, 1990) est confirmé par nos résultats. La redistribution équitable des résultats de l'entreprise est un élément fondamental pour la légitimité, de même que l'association des salariés aux décisions de gestion. Cela est notamment rendu possible par la taille réduite de la PE, qui facilite l'implication des salariés (Torrès et Plane, 2003) et leur donne le sentiment d'avoir un contrôle sur les décisions avec un impact sur ce qu'ils peuvent gagner et/ou perdre (Tyler, 1997). De plus, associer les salariés aux choix de l'entreprise stimule leur motivation et renforce leur adhésion au projet du repreneur. Or, ces pratiques ont une influence positive sur la création de valeur économique dans le contexte des PE (Hammann, Habisch et Pechlaner, 2009). Dans ce sens, la RSE renforce la légitimité du repreneur en lui permettant de promouvoir les intérêts matériels de ses salariés.

En somme, 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 (élément du modèle relationnel de la légitimité) ; (2) par une amélioration et 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). En revanche, notre étude montre que ces implications managériales de la RSE n'ont pas toutes le même effet sur la légitimité du 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. Le repreneur tient donc, avant tout, sa légitimité de la qualité des relations qu'il entretient avec ses salariés.

### 3.2.2. Les projets RSE comme source de légitimité

Dans les neuf cas, les repreneurs abordent la RSE comme une opportunité d'innovation et de différenciation. Ils représentent, en fait, un véritable projet d'entreprise (Spence, Gherib et Biwolé, 2011). Ainsi, l'engagement RSE 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 selon lequel 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. Dans ce sens, l'initiation de projets RSE permet 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 démontrer 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).

Par ailleurs, la RSE se situe au centre de la croissance et de la stratégie des PE étudiées. En effet, quelles que soient leurs motivations pour la RSE, les repreneurs considèrent tous l'intégration de la RSE comme un facteur de développement pour la PE. 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). Dans ce sens, certains auteurs 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, la RSE permet de renforcer la légitimité du repreneur grâce à son potentiel de création de valeur (Tost, 2011 ; Petit, 2013). Toutefois, le secteur d'activité de la PE détermine l'aptitude du repreneur à tirer profit de sa démarche RSE (Berger-Douce, 2007). Aussi, tant le secteur que la manière, dont la RSE a été introduite au sein de la PE sont des critères qui nuancent l'apport de la RSE, notamment son volet environnemental dans la légitimité du repreneur. 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. 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.

### 3.2.3. L'engagement local de la RSE comme source de légitimité

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, Bauman et Lytle, 2009). De ce point de vue, le volet sociétal de la RSE pourrait renforcer la légitimité du repreneur auprès des salariés sensibles au rôle sociétal de leur entreprise. Cela, en lui offrant l'occasion de construire avec eux 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). Dans la PE, en raison de la personnalisation de la gestion autour du propriétaire-dirigeant, les valeurs et l'histoire de l'entreprise se confondent avec celles de son dirigeant (Torrès, 2015). De ce fait, les salariés interrogés associent l'engagement sociétal de leur entreprise à la personne du repreneur. Cela renvoie auprès d'eux l'image d'un repreneur juste, humain, bienveillant et renforce sa légitimité. L'acquisition de la légitimité par ce volet de la RSE est favorisée par la structure de propriété de la PE où le contrôle et la propriété sont concentrés entre les mains du dirigeant (Lapointe et Gendron, 2004). En effet, étant à la fois le propriétaire et le dirigeant de son entreprise (Jenkins, 2004), le repreneur d'une PE jouit d'une latitude discrétionnaire pour mettre en place ses convictions sociétales, sans avoir à solliciter l'approbation d'actionnaires attachés à la maximisation du profit (Lapointe et Gendron, 2004 ; Bon *et al.*, 2013).

L'implication dans le développement local, qui s'explique, notamment par l'enracinement de la PE dans son territoire et les contacts étroits que cela implique entre son dirigeant et les acteurs locaux (Torrès, 1999 ; Lapointe et Gendron, 2004) est également facteur de légitimité. Cette forte insertion des repreneurs dans différents réseaux a été identifiée par les salariés et par les repreneurs comme un facteur clé d'acquisition de leur légitimité. Il agit principalement par deux mécanismes : l'amélioration de la réputation du repreneur auprès de ses salariés (élément du modèle relationnel de la légitimité) (Pichard-Stamford, 2000) et la diffusion auprès des salariés d'une image de prestige de leur dirigeant (modèle instrumental de la légitimité) (Petit et Mari, 2009).

## CONCLUSION

Cette étude améliore la compréhension du processus d'entrée en fonction du repreneur d'une PE, plus particulièrement en termes d'acquisition de légitimité vis-à-vis de ses salariés. L'apport original de cet article est de montrer la politique RSE comme un levier de légitimité pour le repreneur. Nous avons identifié les différents mécanismes psychologiques par lesquels les pratiques RSE initiées par un repreneur participent à sa légitimation dans sa position de nouveau dirigeant.

Sur le plan théorique, la présente recherche apporte un éclairage sur les moyens à disposition d'un repreneur de PE pour légitimer sa position de *leader* auprès de ses salariés, ce qui lui garantit les conditions managériales nécessaires à l'exercice efficace de son nouveau rôle de dirigeant. Notre recherche vient ainsi enrichir les connaissances sur les facteurs humains et managériaux susceptibles de contribuer à la réussite de l'entrée en fonction d'un repreneur externe.

D'un point de vue managérial, 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, comme l'ordre d'introduction des trois volets de la RSE et le secteur d'activité de la PE. Les repreneurs engagés dans la RSE trouveront ici des apports intéressants pour organiser leurs démarches RSE en fonction des conditions permettant d'accroître la légitimité auprès des 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.

Notre étude présente un certain nombre de limites qui ouvrent autant de perspectives pour des recherches futures. Une prudence s'impose quant à la généralisation de nos résultats dans la mesure où le terrain d'investigation est essentiellement constitué de PE de moins de vingt salariés. En termes de perspectives, il serait opportun de répliquer cette recherche auprès de ME (entre 50 et 250 salariés). Une étude quantitative auprès d'un nombre plus élevé d'entreprises permettra également de consolider nos premiers résultats.

Une autre limite de notre recherche renvoie à l'ancienneté des repreneurs dans leur rôle de dirigeant. Les repreneurs de notre échantillon avaient, en effet, 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). De plus, notre étude ne montre pas non plus le temps nécessaire au repreneur pour asseoir sa légitimité par la RSE.

Le nombre variable des salariés interrogés dans les différents cas étudiés peut également être considéré comme une limite, dans la mesure où, dans certaines PE, 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).

## Annexe 1. 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 | Vingt 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 vingt ans des fonctions de commercial puis de responsable marketing et communication au sein d'une entreprise de l'industrie chimique |
| **4** | 46 ans | Homme | Vingt ans d'expérience en tant qu'ingénieur travaux dans le secteur du BTP |
| **5** | 33 ans | Homme | Deux 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 | Vingt 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 | Vingt 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 |

## Annexe 2. Informations sur les salariés interviewés

| Nº PME | Nº Salarié | Fonction occupée par le salarié | Ancienneté du salarié |
|---|---|---|---|
| **1** | 1 | Ouvrier 1 | 5 ans |
| | 2 | Ouvrier 2 | 20 ans |
| | 3 | Ouvrier 3 | 20 ans |
| | 4 | Ouvrier 4 | 16 ans |
| | 5 | Ingénieur des opérations | 5 ans |
| | 6 | Assistant RH | 5 ans |
| | 7 | Assistant commercial | 2 ans |
| **2** | 1 | Assistant RH | 13 ans |
| | 2 | Ouvrier | 7 ans |
| **3** | 1 | Chef d'équipe 1 | 8 ans |
| | 2 | Chef d'équipe 2 | 25 ans |
| | 3 | Chef d'équipe 3 | 9 ans |
| **4** | 1 | Assistant | 12 ans |
| | 2 | Ouvrier 2 | 40 ans |
| **5** | 1 | Chef d'équipe 1 | 33 ans |
| | 2 | Chef d'équipe 2 | 10 ans |
| **6** | 1 | Responsable industriel | 12 ans |
| **7** | 1 | Assistant RH | 17 ans |
| **8** | 1 | Conducteur travaux | 20 ans |
| | 2 | Assistant RH | 20 ans |
| **9** | 1 | Comptable | 4 ans |
| | 2 | Commercial | 10 ans |

## Annexe 3. Arborescence des nœuds (NVivo 11)

Nodes

| Nom | Sources | Références |
|---|---|---|
| Les caractéristiques de notre échantillon d'étude | 0 | 0 |
| Les pratiques RSE initiées par le reprneur | 0 | 0 |
| Lien perçu entre RSE et légitimité par les salariés | 0 | 0 |
| Environnemental | 0 | 0 |
| Social | 0 | 0 |
| Santé et bien-être au travail | 0 | 0 |
| Ecoute et implication des salariés dans les processus de décision | 0 | 0 |
| Acceptation du repreneur | 10 | 12 |
| Adhésion au projet du repreneur | 13 | 16 |
| Envie de rester dans l'entreprise | 6 | 6 |
| Reconnaissance du repreneur dans sa position de leader | 6 | 7 |
| Respect du repreneur | 1 | 1 |
| Rédustribution équitable des résultats de l'entreprise | 0 | 0 |
| Transparence et partage de sa vision par le repreneur | 0 | 0 |
| Acceptation du repreneur | 8 | 11 |
| Adhésion au projet du repreneur | 6 | 7 |
| Envie de rester dans l'entreprise | 0 | 0 |
| Reconaissance du repreneur dans sa position de leader | 0 | 0 |
| Respect du repreneur | 0 | 0 |
| Sociétal | 0 | 0 |
| Lien perçu entre RSE et légitimité par les repreneurs | 0 | 0 |

## RÉFÉRENCES


Aguilera, R.V., Rupp, D.E., Williams, C.A. et 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.

Allard-Poesi, F. (2003). Coder les données. Dans Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (p. 245-290). Colombelles, Éditions EMS.

Bardin, L. (1977). *L'Analyse de contenu*. Paris, Presses universitaires de France.

Baromètre RSE des PME (2013). Récupéré le 13 mars 2017 du site de la CCI France : https://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/144000087/index.shtml.

Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A. et Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale. *Revue internationale de psychosociologie*, *14*(33), 77-140.

Beetham, D. (1991). *The legitimation of power.* Atlantic Highlands, Humanities Press.

Ben Aissa, H. (2001). Quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion ? *11e Conférence internationale de management stratégique*. Laval, 13-15 juin.

Bensebaa, F. et Béji-Bécheur, A. (2005). Responsabilité sociale, pressions institutionnelles et réactions des entreprises. *Revue management & avenir*, *1*(3), 171-198.

Berger-Douce, S. (2007). Les stratégies d'engagement sociétal des entrepreneurs. *Revue de l'entrepreneuriat*, *6*(1), 53-71.

Berger-Douce, S. (2014). Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : étude longitudinale dans une PME industrielle. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *3*(12), 10-28.

Berger-Douce, S. (2015). La performance par l'innovation responsable. *Entreprendre & Innover*, *1*(24), 37-44.

Bergery, L. (2011). *Le Management par les valeurs*. Paris, Lavoisier.

Bitektine, A. (2011). Toward a theory of social judgments of organizations : the case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, *36*(1), 151-179.

Bodet, C. et Lamarche, T. (2007). *La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle.* Récupéré le 3 décembre 2017 du site : http://regulation.revues.org.

Bolton, S.C., Kim, R.C.H. et O'Gorman, K.D. (2011). Corporate social responsibility as a dynamic internal organizational process : a case study. *Journal of Business Ethics*, *101*(1), 61-74.

Bon, V., Lacroux, A., Teller, P. et 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*(96), 179-197.

Bon, V. et Pensel, J.L. (2015). L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, *4*(18), 61-82.

Bourgeois, E. et Nizet, J. (1995). *Pression et légitimation : une approche constructive du pouvoir.* Paris, Presses universitaires de France.

Boussaguet, S. (2005). *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Montpellier, Université de Montpellier 1.

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. (2012). L'épreuve de la cession/reprise, rupture de vie pour le duo d'acteurs ? *Entreprendre & Innover*, *2*(15), 20-29.

Boussaguet, S. et Bah, T. (2008). La psychologie de la transmission de PME. *19e Congrès de l'AGRH*. Dakar, 9-12 novembre.

Cadieux, L. et Brouard, F. (2009). *La transmission des PME : perspectives et enjeux*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Capron, M. et Quairel-Lanoizelée, F. (2010). *La Responsabilité sociale d'entreprise*. Paris, La Découverte.

Comeau, Y. et 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., Spence, M. et 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 (2017). *Observatoire CRA de la transmission des TPE-PME*. Récupéré le 3 décembre 2017 du site : https://www.cra.asso.fr/wp-content/uploads/2015/04/observatoire-2-04-2017.pdf.

Cropanzano, R., Byrne, S., Zinta, B., Ramona, D. et Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, *58*(2),164-209.

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. *Actes du colloque scientifique organisé par l'école supérieure de commerce et marketing ISTEC-Paris*. Paris, 8 décembre.

D'Andria, A. (2008). Entre volonté entrepreneuriale et réalité repreneuriale : une illustration dans le secteur de l'hôtellerie-restauration indépendante. *Revue des Sciences de Gestion*, *43*(234), 65-74.

De Freyman, J., Cullière, O. et Boussaguet, S. (2018). Accompagnement de la reprise d'entreprise : principes d'aide à la légitimation du repreneur. *4e Rencontre entre acteurs des réseaux d'accompagnement et chercheurs*. Montpellier, 10 juillet.

Demers, C. (2003). L'entretien. Dans Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche : une perspective qualitative* (p. 173-210). Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

De Roeck, K., Marique, G., Stinglhamber, F. et Swaen, V. (2014). Understanding employees' responses to corporate social responsibility : mediating roles of overall justice and organisational identification. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*(1), 91-112.

Deschamps, B. (2000). *Le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques* (thèse de doctorat en sciences de gestion). Grenoble, Université de Grenoble.

Deschamps, B. (2003). 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. et Durst, S. (2014). Revue de littérature anglophone sur les reprises externes de PME : proposition d'un cadre d'étude. *12e Congrès CIFEPME*. Agadir, 29-31 octobre.

Deschamps, B. et Paturel, R. (2009). *Reprendre une entreprise, de l'intention à l'intégration*. Paris, Dunod.

Dupuis, J.C., Haned, N. et 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*, *20*(3-4), 147-164.

Girin, J. (1990). L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode. Dans A.-C. Martinet (dir.), *Épistémologies et sciences de gestion* (p. 141-182). Paris, Economica.

Grazzini, F., Boissin, J.P. et Malsch, B. (2009). Le rôle du repreneur dans le processus de formation de la stratégie de l'entreprise acquise. *Revue internationale PME*, *22*(3-4), 139-164.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice : yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, *16*(2), 399-432.

Grenier, C. et Josserand, E. (1999). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans R.A. Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 104-136). Paris, Dunod.

Gupta, S. et Sharma, N. (2009). CSR-A business opportunity. *The Indian Journal of Industrial Relations*, *44*(3), 386-401.

Hammann, E.M., Habisch, A. et Pechlaner, H. (2009). Values that create value : socially responsible business practices in SMEs-empirical evidence from german companies. *Business Ethics : A European Review*, *18*(1), 37-51.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La Méthode des cas. Application à la recherche en gestion.* Bruxelles, De Boeck Université.

Imbs, P. et Ramboarison-Lalao, L. (2013). Opérationnaliser la RSE dans les PME : quelles pratiques de GRH socialement responsables ? *Revue management & avenir*, *1*(59), 35-55.

Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory : an SME perspective. *Journal of General Management*, *29*(4), 37-57.

Jenkins, H. (2009). A business opportunity model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises. *Business ethics : A European Review*, *18*(1), 21-36.

Labelle, F. (2008). La PME et la durabilité : une gestion qui améliore les capacités d'innovation des entrepreneurs. *9e Congrès CIFEPME*. Louvain-la-Neuve, 28-31 octobre.

Labelle, F. et St-Pierre, J. (2015). La conjugaison des facteurs contextuels, organisationnels et individuels comme déterminant de la sensibilité des PME au sujet du développement durable. *Revue internationale PME*, *28*(1), 157-189.

Lamarque, T. et Story, M. (2008). *Reprendre une entreprise*. Paris, Maxima.

Lapointe, A. et Gendron, C. (2004). La responsabilité sociale d'entreprise dans la PME : option marginale ou enjeu vital ? *7e Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*. Montpellier, 27-29 octobre.

Lepoutre, J. et 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. et Tyler, T. (2009). Conceptualizing legitimacy, measuring legitimating beliefs. *American Behavioral Scientist*, *53*(3), 354-375.

Liu, G., Liston-Heyes, C. et Ko, W.W. (2010). Employee participation in cause-related marketing strategies : a study of management perceptions from British consumer service industries. *Journal of Business Ethics*, *92*(2), 195-210.

Mahé de Boislandelle, H. et Estève, J.M. (2015). *Conduire une transmission en PME*. Cormelles-le-Royal, Éditions EMS.

Matieu, A. et Reynaud, E. (2005). Les bénéfices de la responsabilité sociale de l'entreprise pour les PME : entre réduction des coûts et légitimité. *Revue de l'économie méridionale, 53*(211), 382-383.

Morin-Esteves, C., Gendron, C., Ivanova, O. et Mnisri, K. (2016). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine. *11e Congrès du RIODD.* Saint-Étienne, 6-8 juillet.

Murillo, D. et Lozano, J.M. (2006). SMEs and CSR : an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, *67*(3), 227-240.

Nagypál, N.C. (2014). Corporate social responsibility of Hungarian SMEs with good environmental practices. *Journal for East European Management Studies*, *3*(19), 327-347.

Paradas, A. (2007). Le dirigeant comme levier de la RSE en TPE : approche exploratoire basée sur l'utilisation de récits et d'une cartographie cognitive. *Revue internationale PME*, *20*(3-4), 43-67.

Paradas, A. (2008). La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale. *Revue de l'organisation responsable*, *3*(1), 39-52.

Parker, S.C. et 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.

Perret, V. et Séville, M. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.A. Thiétart R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 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. et 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.

Petit, V.C. (2013). *Leadership : l'art et la science de la direction d'entreprise*. Montreuil, Pearson Éducation France.

Petit, V. et Mari, I. (2009). La légitimité des équipes dirigeantes : une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise. Récupéré le 23 mars 2017 du site : https://www.edhec.edu/fr/publications/la-legitimite-des-equipes-dirigeantes-une-dimension-negligee-de-la-gouvernance.

Pichard-Stamford, J.P. (2000). Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, *3*(4), 143-178.

Quairel-Lanoizelée, F. (2012). Le concept de RSE est-il pertinent pour les PME. Dans J.-M. Courrent (dir.), *RSE et développement durable en PME* (p. 17-37). Bruxelles, De Boeck.

Rodrigo, P. et Arenas, D. (2008). Do employees care about CSR programs ? A typology of employees according to their attitudes. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 265-283.

Rupp, D.E., Ganapathi, J., Aguilera, R.V. et Williams, C.A. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility : *an organizational justice framework*. *Journal of Organizational Behavior*, *27*(4), 537-543.

Skitka, L.J., Bauman, C.W. et Lytle, B.L. (2009). Limits on legitimacy : moral and religious convictions as constraints on deference to authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, *97*(4), 567-578.

Spence, M., Gherib, J.B.B. et Biwolé, V.O. (2011). Sustainable entrepreneurship : is entrepreneurial will enough ? A north-south comparison. *Journal of Business Ethics*, *99*(3), 335-367.

Spence, L.J., Jeurissen, R. et Rutherfoord, R. (2000). Small business and the environment in the UK and the Netherlands : toward stakeholder cooperation. *Business Ethics Quarterly*, *10*(4), 945-965.

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.

Torrès, O. (1999). *Les PME*. Paris, Flammarion.

Torrès, O. (2011). Proxémies financières des PME. Les effets collatéraux de la financiarisation des banques. *Revue française de gestion*, (213), 189-204.

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, *8*(253), 333-352.

Torrès, O. et Plane, J.M. (2003). Le recours au conseil est-il dénaturant pour les PME ? *La Revue du Financier*, (140), 38-46.

Tost, L.P. (2011). An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*, *36*(4), 686-710.

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. et Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, (25), 115-191.

Tyler, T.R. et Schuller, R. (1990). *A relational model of authority in work organizations : the psychology of procedural justice* (ouvrage non publié). Chicago, American Bar Foundation.

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.

Van Der Yeught, C. (2015). Quelles compétences pour un management du développement durable organisationnel ? Le cas des petites organisations touristiques. *Revue management & avenir*, *4*(78), 79-98.

Verstraeten, M. et Théry, A. (2013). Légitimité des chefs : construction et validation d'un modèle multidimensionnel. Récupéré le 13 mars 2017 du site : https://ideas.repec.org/p/sol/wpaper/2013-138388.html.

Weber, M. (1995). *Économie et société : les catégories de la sociologie*. Paris, Plon.