



**HAL**  
open science

## L'impact des pratiques RSE sur la relation entre repreneur et salariés : une analyse par la légitimité du repreneur

Lyes Mazari, Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps

### ► To cite this version:

Lyes Mazari, Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps. L'impact des pratiques RSE sur la relation entre entrepreneur et salariés : une analyse par la légitimité du entrepreneur. RIODD 2016, Jul 2016, Saint-Étienne, France. hal-01350019

**HAL Id: hal-01350019**

**<https://hal.science/hal-01350019>**

Submitted on 29 Jul 2016

**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.

## **Titre : L'impact des pratiques RSE sur la relation entre repreneur et salariés : une analyse par la légitimité du repreneur**

### **Lyes MAZARI**

Laboratoire COACTIS, Université Jean Monnet  
Adresse : 158 Cours Fauriel, 42023 Saint-Étienne  
E-mail : Lyes.mazari@emse.fr

### **Sandrine BERGER-DOUCE**

Laboratoire COACTIS, École des mines de Saint-Étienne  
Adresse : 158 cours Fauriel – 42023 Saint-Etienne cedex 02  
E-mail : bergerdouce@emse.fr

### **Bérangère DESCHAMPS**

Laboratoire LED, Université Paris 8  
Adresse : UFR AES - 2, rue de la liberté. 93526 SAINT DENIS Cedex  
E-mail: berangere.deschamps02@univ-paris8.fr

### **Résumé**

Cette recherche à visée exploratoire, s'intéresse aux pratiques de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) introduites par le repreneur d'une PME. Son objectif consiste à étudier l'impact de la mise en place de pratiques de RSE par le repreneur sur les relations qu'il entretient avec ses salariés. Cet impact est notamment appréhendé à travers le prisme de la légitimité. Les premiers résultats obtenus auprès de neuf PME permettent de rendre compte de l'impact positif de la RSE sur la légitimité du repreneur et la qualité des relations qu'il entretient avec ses salariés. Cet impact positif se mesure par sa capacité à favoriser la perception de la justice organisationnelle auprès des salariés et la satisfaction de leurs intérêts individuels.

**Mots clés :** RSE, PME, reprise de PME, légitimité, perception de la RSE.

### **Abstract**

This exploratory study examines the CSR practices introduced by external successors of SMEs. It aims to study the implementation of CSR by the external successor and assess its impact on his relationships with his employees, through the lens of legitimacy. The first results from nine SMEs takeovers show the positive impact of CSR on the legitimacy of the external successors and the quality of his relationship with his employees. This is measured by promoting organizational justice among employee and the satisfaction of their individual interests.

**Keywords:** CSR, SMEs, external business transfers, legitimacy, CSR perceptions

## Introduction

Ce travail de recherche combine par son objet d'étude, deux des défis majeurs auxquels sont confrontées les PME françaises, à savoir: la reprise d'entreprise et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (KPMG, 2012). La reprise d'entreprise est au cœur de l'actualité d'un nombre important d'entreprises françaises, 60000 seraient concernées annuellement (KPMG, 2012). Transférer une entreprise, par les nombreuses problématiques que cela implique, constitue l'une des périodes les plus délicates, car il en va de sa survie. Ces propos sont illustrés par les résultats de l'étude réalisée par OSEO-BDPME (2005), estimant à 20% le nombre d'entreprises qui déposent le bilan dans les six ans qui suivent l'opération de reprise. Parallèlement, les questions sociales, sociétales et environnementales deviennent des préoccupations majeures, largement partagées par des acteurs étatiques et non-étatiques aux quatre coins du globe. La récente COP21 en témoigne, réunissant les représentants de 195 états, et quelque 25,000 délégués officiels venant des gouvernements, des organisations intergouvernementales, des agences de l'UN, des ONG, et de la société civile<sup>1</sup>.

Cette nouvelle configuration de l'environnement dans lequel évoluent les PME s'est traduit par une multitude de pressions les invitant 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 RSE des PME, 2013 ; Baromètre GENERALI CSA RSE, 2011). Cependant, les travaux sur la RSE dans les PME restent peu nombreux (Paradas, 2008; Le Bas et Poussing, 2010). Ce constat est encore plus prégnant en contexte de transmission-reprise d'entreprise. En effet, notre revue de littérature ne nous a permis de relever qu'une seule étude exploratoire dédiée à la RSE en contexte de succession familiale, celle de Berger-Douce et Deschamps, (2012). Pourtant l'arrivée d'un nouveau propriétaire-dirigeant externe

---

<sup>1</sup> Informations recueillies sur le site officiel de la COP 21.

à la tête d'une entreprise qu'il n'a pas créée, et qui a déjà fonctionné sans lui à sa tête (Deschamps et Paturel, 2009), constitue une situation de gestion « spécifique » (Deschamps 2000 ; Rollin, 2006 ; Boussaguet 2005, 2007, 2008), car elle représente une source de perturbation à l'intérieur de l'entreprise, et crée un climat de méfiance auprès de ses salariés, qui s'interrogent sur ses compétences et la manière dont sera gérée l'entreprise dans le futur (Bastie et al, 2010). L'introduction par un repreneur de pratiques RSE, qui représentent une source importante de changement (Fray et Soparnot, 2007 ; Quairel-Lanoizelée et Capron, 2010), soulève de nombreuses questions relatives à la perception qu'en auront les salariés et ses répercussions sur sa relation avec ses salariés : les évolutions relatives à la RSE sont-elles considérées comme des changements supplémentaires qui viennent s'ajouter à ceux déjà introduits par l'arrivée du repreneur? Par conséquent, accentuer leurs anxiétés ? Au contraire, sont-ils appréciés par les salariés car induisant une meilleure prise en compte de leurs attentes (Scott et Lane, 2000), une amélioration de leur bien-être et de leur sécurité au travail (El Abboubi et Cornet, 2012) ? En résumé, quel est l'impact des pratiques RSE introduites par un repreneur sur sa relation avec ses salariés ?

Afin de répondre à cette question, nous proposons d'étudier la perception de la RSE par les salariés et d'en évaluer l'impact sur la légitimité du repreneur. La légitimité du repreneur vis-à-vis de ses salariés a été retenue comme un aspect déterminant de la qualité des relations repreneur-salariés, pour ses multiples impacts positifs sur celle-ci. En effet, la légitimité est positivement liée à l'acceptation du dirigeant et de ses décisions par les salariés (Tyler et Schuller, 1990). La légitimité accroît également le respect et la loyauté des salariés vis-à-vis de leur dirigeant (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006). Enfin, la légitimité a été identifiée comme un moyen de rassurer, de sécuriser, et de mobiliser les salariés autour du projet du dirigeant (Boussaguet, 2008).

Le cadrage théorique aborde deux thèmes principaux : d'une part nous proposons un retour sur les notions de reprise, et de légitimité d'un dirigeant ; d'autre part, nous verrons par quels mécanismes la RSE est susceptible d'accroître la légitimité du repreneur. Les aspects méthodologiques et le terrain d'investigation sont présentés dans la deuxième partie. Nous détaillons et discutons les résultats de notre étude dans la troisième partie.

## **1: Revue de littérature**

Nous commencerons cette revue de littérature par la mise en avant de l'importance que revêt la légitimité pour un dirigeant de PME (1.1). Les éléments relatifs à la traduction de la RSE au sein des PME et sa perception par les salariés (1.2) sont exposés ensuite. Nous terminerons cette partie par mettre en évidence l'existence de proximités entre les déterminants de la légitimité et les pratiques RSE en contexte de reprise d'entreprise.

### 1.1: La légitimité d'un dirigeant de PME

#### *1.1.1 L'importance de la légitimité pour un repreneur d'une PME*

La transmission-reprise externe s'apparente à un processus comportant quatre principales phases : la réflexion personnelle, la mise en œuvre du projet, la transition et la nouvelle direction (Cadieux et Deschamps, 2011). Nous nous intéresserons ici à la dernière phase du processus, celle-ci se caractérise par le retrait du cédant et l'entrée en fonction du repreneur dans sa nouvelle propriété (Rollin, 2006). La conquête du pouvoir se révèle particulièrement critique pour un individu qui vient de l'extérieur (Boussaguet, 2008) . En effet, le repreneur devient le dirigeant d'un personnel qu'il n'a pas recruté, d'une entreprise qu'il n'a pas fondée, qui a fonctionné avant lui et sans lui à sa tête (Deschamps et Paturol, 2009). Les salariés qui s'interrogent sur les compétences du repreneur et la manière dont sera gérée l'entreprise dans le futur (Bastie et al, 2010) peuvent manifester des comportements de résistance au

changement, un rejet du repreneur et de son projet, voire quittent l'entreprise (Thevenard-Puthod et Picard, 2006). Pour désamorcer les anxiétés des salariés et réussir sa prise de fonction à la tête de l'entreprise 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). Appréhendée comme une acceptation sociale du pouvoir du dirigeant par les salariés, la légitimité est définie par Petit and Mari (2009 : p.2) comme « la reconnaissance (formelle/informelle ; explicite/implicite) par des parties prenantes internes et externes de son droit à gouverner l'entreprise : cette reconnaissance s'appuie sur la croyance des dites parties prenantes dans la validité du pouvoir du dirigeant au regard de valeurs et de normes partagées à propos de la direction d'entreprise ». Plus le pouvoir du dirigeant est reconnu comme légitime, plus celui-ci gagnera en efficacité via l'acceptation des décisions du dirigeant par les salariés (Tyler et Schuller, 1990) et leur adhésion et engagement dans son projet (Tyler, 1997; Petit et Mari, 2009). La légitimité permet également au dirigeant de se faire reconnaître dans sa position de chef, de gagner le respect et la loyauté de ses salariés (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006) et de réduire leur intention de quitter l'entreprise (Tyler et Schuller, 1990). En contexte de reprise, les travaux de Boussaguet et al, (2004) et Boussaguet, (2008) montrent que la légitimité acquise par un repreneur lui permet de rassurer et de mobiliser ses salariés autour de son projet et de faciliter son acceptation par ces derniers. Maintenant que le rôle central de la légitimité dans la conduite de la phase «la nouvelle direction » est mis en évidence, il est important de s'interroger sur les moyens à disposition du repreneur pour légitimer son pouvoir.

### 1.1.2 Les déterminants de la légitimité d'un dirigeant

Pour comprendre comment s'acquiert la légitimité d'un repreneur (un individu) du point de vue de ses salariés (parties prenantes internes) nous avons fait appel aux travaux menés en psychologie des organisations, plus spécifiquement ceux dédiés à la psychologie de la légitimité. Ces derniers explorent les dynamiques psychologiques sous-jacentes à l'acceptation et l'obéissance volontaire aux décisions d'un pouvoir légitime. Dans ce sens, deux modèles sont proposés : le modèle instrumental et le modèle relationnel.

Selon le modèle instrumental, l'attribution de la légitimité se fait à l'aune de trois critères : la capacité du dirigeant à promouvoir les intérêts matériels des individus qui l'évaluent (Hollander, 1980 ; Tyler, 1997) ; l'équité dont il fera preuve lors de la redistribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise. Dans ce sens, une étude empirique menée par Tyler et Schuller, (1990) a établi un lien positif entre la justice distributive et la légitimité du dirigeant. La troisième source de légitimité identifiée par Tyler (1997), est 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. Selon ces auteurs, associer les salariés aux décisions de gestion est positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant.

Contrairement au modèle instrumental, le modèle relationnel suggère que les individus n'évaluent pas leur dirigeant sur la base de ce qu'ils gagnent ou perdent dans leurs interactions avec leur dirigeant, 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. Dans ce modèle, l'attribution de la légitimité est reliée à des préoccupations en matière d'identité sociale et d'estime de soi (Tost, 2011). En s'inspirant des travaux sur l'identité sociale et la justice organisationnelle, Tyler (1997) a identifié trois sources potentielles de légitimité : 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 (Lind et Tyler, 1992 ; Tyler, 1997) ; sa neutralité, qui fait référence à son honnêteté, à son impartialité et à l'utilisation de faits, et non d'opinions personnelles, dans la prise des décisions et enfin, la manière dont il traite ses salariés. En effet, le fait de traiter les salariés avec respect et dignité développe parmi eux un sentiment de justice, qui est positivement lié à la légitimité qu'ils accordent au dirigeant.

Alors que la plupart des travaux dédiés à l'étude de la psychologie de la légitimité a focalisé sur les perspectives instrumentales et relationnelles, des études plus récentes ont exploré la dimension morale de la légitimité (Skitka et al, 2009 ; Leach et al, 2007). De ce point de vue, un dirigeant est jugé légitime par ses salariés, lorsque ses décisions sont en phase avec leurs valeurs morales et éthiques (Tost, 2011).

## 1.2: La RSE mise en œuvre par un dirigeant de PME

### 1.2.1 Le concept de RSE appliqué aux PME : enjeux

L'intégration de la RSE par une entreprise se traduit par une redéfinition de son rôle dans la société, qui est appelée à devenir un acteur social engagé (Imbs, 2005). Le champ de responsabilité de l'entreprise se trouve ainsi élargi pour épouser de nouvelles responsabilités : « une responsabilité communautaire » et une « responsabilité environnementale » (Stites et Michael, 2011). Sur le terrain les initiatives dans ce domaine sont nombreuses, les PME comme les grandes entreprises s'inscrivent dans cette mouvance (ACFCI, 2006 ; Berger-Douce 2008 ; Bon et al, 2013 ; Oueghlissi, 2013). En passant en revue quelques travaux menés en contexte de PME (Berger-Douce, 2008, 2014 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012 ; Bon et al, 2013), nous avons recensé des exemples sur les formes potentielles que peuvent



prendre ces nouvelles responsabilités imputées à l'entreprise. La responsabilité environnementale peut se traduire par des efforts portant sur la réduction et le recyclage des déchets ; la réduction de la consommation d'énergie ; la prévention de la pollution ; la préservation de l'environnement naturel. L'engagement communautaire se traduit quant à lui par des pratiques telles que le sponsoring d'activités externes à l'entreprise, le mécénat humanitaire ou social, la participation à des projets de réinsertion professionnelle, voire de partenariat de long terme avec une association de type ONG etc. À travers son pilier social, la RSE redéfinit également la relation entre l'entreprise et ses employés, en orientant les pratiques RH vers plus d'équilibre entre les efforts fournis au travail et la reconnaissance obtenue : l'estime, le respect des droits des employés, les rétributions monétaires, les perspectives de santé et de sécurité au travail, le sentiment de compétence (Beaupré et al, 2008). En contexte de PME, parmi les pratiques RH-RSE, les plus récurrentes on retrouve : l'amélioration de la communication et la prise en compte des attentes des salariés ; la prévention de la santé-sécurité au travail ; l'équilibre vie de famille-travail ; le développement des compétences des salariés (Berger-Douce, 2008, 2014 ; Bon et al, 2013 ; Imbs et Ramboarison-Lalao, 2013 ; Berger-Douce et Deschamps, 2012).

### 1.2.2 La perception des pratiques RSE par les salariés

Les salariés, en tant que membres de l'organisation, sont préoccupés, contribuent à, 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 de l'impact 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 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),...etc. Il ressort de ces études que les actions RSE initiées par une entreprise qu'elles soient sociales ou l'entreprise et aux différentes actions et pratiques qui en découlent (Rupp et al, 2006 ; Aguilera et al, 2007) environnementales, destinées aux parties prenantes internes (salariés) ou externes (clients, communauté,...etc.), 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) instrumental, en donnant aux salariés le sentiment d'une capacité de contrôle ou d'influence sur les décisions en lien avec leurs intérêts économiques ; (2) relationnel, en renforçant leur sentiment d'estime de soi et d'appartenance à l'entreprise ; (3) moral, pour les vertus morales qu'elle véhicule.

Nous proposons une relecture des articles articulant la RSE et les comportements organisationnels des salariés autour de ces trois facteurs.

- *Les pratiques « RSE externe »*<sup>2</sup>

-*Motif relationnel*

Dans la perspective relationnelle, l'impact positif des pratiques «RSE externe» 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 parties prenantes externes envoie aux salariés un signal sur comment leur entreprise pourrait se comporter avec ses parties prenantes internes (Rupp, 2011), ainsi les pratiques « RSE externe » sont

---

<sup>2</sup> C'est-à-dire toutes les pratiques initiées par une entreprise à destination de ses parties prenantes externes (clients, communauté au sens large, environnement)

positivement liées à la perception de la justice interactionnelle<sup>3</sup> 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) Par ailleurs, parce qu'elles portent sur des préoccupations qui transcendent les frontières de l'entreprise et les objectifs strictement économiques, les pratiques «RSE externe» redorent 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 récemment 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 et al, 2001). Un acteur qui transgresse ces règles morales s'expose à ce que Folger et al, (2005) appellent des réactions (déontique), dont l'objectif est de punir le transgresseur.

En appliquant les principes de cette théorie à l'analyse des pratiques « RSE externe » (Rupp et al, (2006) ; Aguilera et al, (2007) ; Hansen et al, (2011) suggèrent qu'un salarié aurait 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 société qui agit de

---

<sup>3</sup> La justice interactionnelle désigne la qualité du traitement interpersonnel reçu lors de la mise en place des procédures (Bies & Moag, 1986)

manière socialement responsable recevra le soutien de ses salariés à travers une meilleure productivité et implication au travail.

*-Les pratiques « RSE interne »<sup>4</sup>*

L'impact positif des pratiques « RSE interne » sur le comportement organisationnel des salariés peut être également expliqué par les trois facteurs (instrumental, relationnel, moral) proposés par Cropanzano et al, (2001) ; Rupp et al, (2006) ; Aguilera et al, (2007)

*-Motif instrumental*

Une gestion des ressources humaines qui s'imprègne des principes de la RSE (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, par conséquent d'avoir le sentiment de contrôle sur les décisions de l'entreprise. La GRH-RSE se traduit également par une meilleure association des salariés aux bénéfices de l'entreprise et l'introduction des formules d'actionnariat (Tahri, 2010).

*-Motif relationnel*

La GRH-RSE se reflète également 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 donc leur formation permanente, la diversité des ressources humaines, et la parentalité» (Tahri 2010 : p. 213). De telles pratiques sont perçues par le personnel comme une forme de respect (Comeau

---

<sup>4</sup> Les pratiques RSE initiées par une entreprise à destination de ses salariés

et Davister, 2008), améliorent leur satisfaction au travail (Closos, 2010), leur identification à l'entreprise ( Tahri, 2010 ; De Roeck et al, 2014) et diffusent auprès d'eux l'image d'un «dirigeant bienveillant», qui s'intéresse à leur bien-être.

#### *-Motif moral*

Plusieurs 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 (Closos 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.

Problématique : Le potentiel de la RSE comme source de légitimité d'un repreneur ?

Les éléments développés dans cette revue de littérature nous permettent de constater que la RSE diffuse auprès des salariés l'image d'une entreprise juste, qui agit dans le sens de leurs intérêts économiques individuels. La RSE est positivement liée au bien-être des salariés et à leur identification à l'entreprise. Enfin il a été mis en évidence que les principes de la RSE sont en phase avec les valeurs morales et éthiques des 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). Il apparaît également à travers notre revue de littérature que ces deux courants de recherche partagent le même ancrage théorique. En effet, les théories de la justice et de l'identification organisationnelle, ainsi que la théorie de l'échange social sont mobilisées à la fois par des chercheurs en psychologie de la légitimité pour identifier les sources de la légitimité d'un dirigeant, mais également dans les travaux sur le comportement

organisationnel des salariés pour expliquer les impacts positifs de la RSE sur les comportements des salariés au travail.

Ces proximités qui existent entre les implications de la RSE et les déterminants de la légitimité d'un dirigeant, nous conduisent à nous interroger sur le potentiel de la RSE comme une source de légitimité du repreneur.

## **2 : Méthodologie**

Afin de cerner l'impact de l'introduction de la RSE sur la légitimité acquise par un repreneur auprès de ses salariés, nous avons opté pour une recherche qualitative exploratoire et avons retenu la stratégie de l'étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994). Ce choix nous semble être approprié dans la mesure où nous nous situons dans un contexte quasiment vierge en termes de connaissances (Grenier et Josserand, 1999) : à savoir l'analyse du lien entre la RSE et la légitimité du repreneur ?

L'étude du lien entre la RSE et la légitimité du repreneur se fera en combinant deux approches complémentaires : la première approche consiste à étudier l'impact des pratiques RSE sur les effets de la légitimité d'un dirigeant vis-à-vis de ces collaborateurs<sup>5</sup>. Concrètement, nous opérationnalisons la notion de légitimité du repreneur suivant les variables suivantes : le respect, la loyauté et la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant de la PME (Levi et al, 2009 ; Tyler, 2006) ; l'acceptation du repreneur et de ses décisions (Tyler and Schuller, 1990) ; l'envie des salariés de suivre le repreneur et d'adhérer volontairement à son projet (Tyler, 1997 ; Petit et Mari ,2009). La deuxième approche s'appuie sur l'étude de l'impact des pratiques RSE sur les déterminants de la légitimité.

---

<sup>5</sup> Cette méthode a été utilisée par Verstraeten and Thery ( 2013) dans leur étude qui porte sur la construction d'un modèle multidimensionnel de la légitimité d'un chef d'entreprise vis-à-vis de ses subordonnés.

Conformément aux travaux de recherches menés en psychologie de la légitimité (Hollander, 1980 ; Lind et Tyler, 1992 ; Tyler, 1997 ; Leach, et al, 2007 ; Skitka, et al, 2009 ; Tost, 2011) , nous avons retenus trois déterminants de la légitimité : instrumental, relationnel, et moral. Nous opérationnalisons ainsi la notion de légitimité suivant ces trois déterminants.

Le choix des PME étudiées s'est fait suivant les critères d'échantillonnage suivants : secteurs manufacturier ou de service, effectif entre 9 et 250 salariés, l'entreprise est acquise par une personne physique externe, le processus de reprise est achevé, c'est-à-dire que le repreneur a déjà pris ses fonctions à la tête de la PME acquise ; le repreneur a mis en place des pratiques RSE après la reprise de la PME. Le tableau suivant présente quelques informations sur les neuf PME étudiées, qui sont toutes localisées dans la région Rhône-Alpes.

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

### *-La collecte des données*

La collecte des données a été réalisée entre juillet 2014 et novembre 2015. Les données présentées ont été obtenues grâce à des entretiens semi-directifs menés auprès des repreneurs des 9 PME, et de 22 salariés ayant travaillé avec l'ancien propriétaire-dirigeant et ayant vécu l'arrivée du nouveau propriétaire-dirigeant.

Les entretiens réalisés auprès des repreneurs avaient une durée moyenne de deux heures<sup>6</sup>. Le guide d'entretien s'est structuré autour des rubriques suivantes: **(1)** la présentation de l'entreprise (activité, effectif, spécificités, etc.) ; **(2)** le repreneur (parcours professionnel antérieur, décision d'acquérir la PME) ; **(3)** les pratiques de RSE (volet environnemental, volet social, volet sociétal) et **(4)** le lien perçu entre les pratiques RSE et la légitimité. Ces entretiens avaient pour objectif de cerner les perceptions que se font les repreneurs de la RSE, pour mieux comprendre la manière dont ils l'ont introduite, ainsi que son impact sur leur légitimité acquise auprès des salariés.

Deux raisons nous ont conduits à compléter notre étude par des entretiens semi-directifs auprès des salariés. La première, est méthodologique, elle est liée à notre ambition de renforcer la fiabilité et la validité de nos résultats, par la triangulation de nos sources de données (Denzin, 1978). La deuxième, est conceptuelle, elle est liée à la nature subjective de la légitimité du dirigeant. À ce sujet, 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, en l'occurrence, les salariés dans notre cas. Les entretiens semi-directifs menés auprès de 22 salariés avaient une durée moyenne de 40 minutes. Le guide d'entretien-salarié comporte quatre parties : **(1)** des informations sur le salarié (poste occupé, ancienneté dans l'entreprise

---

<sup>6</sup> Nous avons mené deux entretiens d'une durée moyenne d'une heure auprès des repreneurs des PME n° 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 et un entretien d'une durée moyenne de deux heures avec les repreneurs des PME 8 et 9



...etc.) ; (2) son expérience de la période de transition ; (3) sa perception des pratiques RSE; (4) l'impact des pratiques RSE sur les déterminants de la légitimité et de ses effets vis-à-vis des salariés. L'objectif de ces entretiens menés auprès des salariés était de comprendre comment ces derniers perçoivent les pratiques RSE initiées par le repreneur, mais également d'évaluer leurs impacts sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un dirigeant vis-à-vis de ses collaborateurs. Les entretiens ont été enregistrés et intégralement retranscrits afin de faire l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1977). Des extraits issus de ces entretiens sont repris dans la suite de la communication.

### **3: Résultats et discussion**

Avant de présenter et de discuter l'impact des pratiques RSE sur la légitimité du repreneur, il est important de rappeler que la légitimité du dirigeant est un concept difficilement opérationnalisable. Dans ce sens, Verstraeten et Thery (2013 : p.9) soulignent que « simplement demander à un travailleur d'évoquer ce qui, selon lui, joue sur la légitimité d'un chef ne donnerait pas de matériel empirique exploitable ». Afin de pallier cette difficulté, nous l'avons approché de deux manières: sous l'angle de ses déterminants ; mais également du point de vue de ses effets vis-à-vis des salariés. Par conséquent, la présentation et la discussion de nos résultats se structureront autour de ces deux aspects.

#### **3.1: Le volet social de la RSE initié par le repreneur**

Le volet social de la RSE se traduit par différentes pratiques, que nous avons regroupées dans quatre points :

### 3.1.1 *Le partage de vision, le contact permanent et une meilleure écoute des salariés*

À travers son pilier social, la RSE oriente les principes d'échanges et les interactions entre le repreneur et les salariés vers plus de transparence, plus d'écoute. Le partage par le repreneur de sa vision avec ses salariés leur donnent envie d'adhérer à son projet. De plus, une telle pratique le rapproche davantage de ses salariés, comme en atteste les propos du salarié 2 de la PME 5 « *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, on a des relations qui sont plus proches entre patron et ouvriers qu'on n'avait pas avant*».

Le partage par le repreneur de sa vision avec ses salariés est également associé par les salariés à la reconnaissance du repreneur dans sa position de dirigeant et l'envie de rester dans l'entreprise, tel qu'illustré par les propos du salarié 4 de la PME 1 « *Elle est à l'écoute, je lui dis toujours merci, c'est une vraie patronne..... Elle assume bien son poste, elle est franche, elle te parle de tout, elle ne te cache rien, c'est ça qui donne envie de rester ....*». Enfin, nos résultats montrent qu'en étant proche de ses salariés et en faisant preuve d'écoute, le repreneur crée les conditions propices à l'émergence d'une relation de respect mutuel entre lui et ses salariés, comme on peut le constater à travers les propos du salarié 1 de la PME 9, qui en répondant à notre question sur les déterminants d'une relation de respect entre le repreneur et ses salariés, souligne « *déjà tout simplement quand il arrive il dit bonjour à chacun de ses employés, après je pense c'est le respect mutuel à avoir, si il est respectueux envers les gens, les gens le seront aussi envers lui, il faut être à l'écoute aussi des personnes* »

Conformément aux propositions d'Aiguilera et al (2007) et Rupp et al (2006) notre travail établit un lien entre la RSE et la perception de la justice interactionnelle par les salariés de la

PME, ce qui représente selon le modèle relationnelle de légitimité, une source importante de légitimité pour le repreneur (Tyler, 1997 ; Tyler et Lind, 1992). Notre travail établit également un lien positif entre l'écoute et le partage de la vision avec quatre effets de la légitimité du dirigeant vis-à-vis des salariés : envie de suivre le repreneur, reconnaissance du repreneur dans sa position du leader, respect du repreneur, envie de rester dans l'entreprise (Tyler, 1997 ; Tyler, 2006 ; Levi et al, 2009 ; Petit et Mari, 2009).

### *3.1.2 La valorisation des idées des salariés et la prise en compte de leurs attentes*

La RSE se traduit également par une meilleure prise en compte des attentes des salariés et l'implication de ces derniers dans les processus de prise de décision. L'une des pratiques initiée par les repreneurs dans ce sens est l'organisation de réunions de travail avec l'ensemble des salariés de l'entreprise, ce qui est rendu possible par leur petite taille. L'objectif de ces réunions est souvent d'échanger sur les projets et les problématiques de l'entreprise. Parce qu'elles prônent un esprit d'échange constructif et la prise en compte des propositions et des idées des salariés, ces réunions sont valorisantes aux yeux des salariés, et leur donnent envie d'adhérer au projet du repreneur, comme en atteste les propos du salarié n°2 de la PME1 *«Faire ces réunions ça nous implique et on se dit c'est bien, c'est valorisant.....c'est bien de faire le point et si on a un soucis par exemple avec un client ou avec un fonctionnement ces réunions, ça permet de voir tout le monde au même temps et d'en discuter tous ensemble et justement d'élucider le problème .....donc sa rapproche bien, on est beaucoup en relation avec l'atelier».*

Les réunions sont également perçues par les salariés comme un source d'identification à l'entreprise, comme nous pouvons le constater à travers les propos du salariés 4 de la PME 1 *« Quand on se réunit comme ça, j'ai l'impression de faire partie d'une petite famille, elle nous dit les*

*problèmes qu'elle rencontre dans le bureau et nous on lui dit les problèmes qu'on rencontre dans l'atelier et ça tisse des liens* ». Ces résultats convergent avec ceux de la recherche empirique de Sen et al, (2006). En renforçant l'identification des salariés au projet du repreneur, l'échange et la prise en compte des idées des salariés accroissent la légitimité du repreneur (selon le modèle relationnel de la légitimité).

Enfin, selon le modèle instrumental de la légitimité, la prise en compte des propositions et des idées des salariés, représente un déterminant important de la légitimité du dirigeant (Tyler, 1997).

### *3.1.3 Le bien-être des salariés*

Le bien-être des salariés, passe essentiellement par la santé au travail, comme l'achat d'un matériel électrique avec moins de nuisances sonores et moins de troubles musculo-squelettiques pour les PME (3 et 5) ; l'organisation d'événement festifs pour les PME (2, 4, 5,6) ; 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). 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 ceux des bureaux ont nettoyé et réaménagé l'atelier. L'implication personnelle du repreneur lors de cette journée est perçue par les salariés comme un signe d'un dirigeant qui veut s'impliquer dans l'entreprise, ce qui leur a donné envie de le suivre *« on a fait un grand nettoyage, il était là du matin au soir pour nettoyer avec des gens comme nous, donc c'est quelqu'un qui, 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).

### 3.1.4 Une politique de rémunération « équitable »

Le volet social est également perçu à travers une politique salariale associant davantage les salariés aux résultats de l'entreprise, notamment via des mécanismes comme : les primes, l'association des salariés au capital de l'entreprise et l'intéressement, ce qu'illustrent bien 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 avoir».*

Les salariés des 9 PME étudiées sont particulièrement sensibles aux décisions relatives à ce qu'ils gagnent ou peuvent gagner dans le futur. L'équité dont fait preuve le repreneur dans la distribution des résultats générés par l'activité de l'entreprise est fortement associée par les salariés à l'évaluation du repreneur et à la légitimité qu'ils lui accordent *«Quand un nouveau repreneur arrive et vous dit toutes les heures supplémentaires sont payées, c'est déjà une bonne chose..... On sait que si un jour on a une heure de plus sur le chantier, on sait qu'on ne va pas la faire pour le plaisir, mais 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»*

Ce résultat corrobore les propositions d'Aiguilera et al (2007) et Rupp et al (2006) qui établissent un lien entre la RSE et la justice distributive. Dans ce sens, la RSE représente un déterminant de légitimité du repreneur (Tyler, 1997).

### 3.2 : Le volet sociétal de la RSE initié par le repreneur

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

### *3.2.1 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 handicap). Le repreneur de la PME (2) soutient des associations qui s'occupent d'enfants handicapés et organisent des manifestations sportives pour ces personnes.

### *3.2.2 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.

### *3.2.3 Le renforcement des liens entreprise/système éducatif,*

Pour les 9 repreneurs rencontrés, 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 de l'entrepreneur, représente, un bon moyen de maintenir et de développer le tissu industriel local.

### *3.2.4 L'accompagnement de repreneurs et de créateurs d'entreprises*

Les repreneurs sont tous soit adhérents d'associations de chefs d'entreprises (réseau entreprendre, CRA, CJD), ou bien adhérents de chambres consulaires (CCI, CRA), et se déclarent par conséquent prêts à consacrer du temps et à aider de futurs créateurs et/ ou repreneurs d'entreprise. Dans ce sens, le repreneur de la PME (2) déclare : «*J'aide régulièrement des gens qui me sollicitent par les amis, par les réseaux, à créer ou à reprendre des entreprises*».

### 3.2.5 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 au Madagascar. Ce même repreneur soutient financièrement une association qui s'occupe des personnes atteintes de la maladie de « chorée de Huntington ».

L'appréciation des pratiques sociétales par les salariés se fait au regard de trois facteurs : moral, relationnel et instrumental.

*-Dans une perspective morale.* Nos résultats confirment empiriquement la proposition de la théorie déontique, qui postule que les salariés sont sensibles aux autres acteurs de leur environnement et ressentent l'obligation morale d'agir justement et de les traiter avec dignité (Cropanzano et al, 2001). En effet, il ressort de nos échanges avec les salariés des 9 PME, que ces derniers sont favorables aux actions RSE à destination de la communauté. Les propos du salarié 2 de la PME (9) au sujet du financement par son dirigeant d'une association au Madagascar sont assez éloquentes « *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* ». En agissant en conformité avec les valeurs morales et éthiques des salariés, les actions RSE initiées par le repreneur, sont acceptées par les salariés et représentent une source de légitimité pour le repreneur (Tost, 2011).

-*Dans une perspective relationnelle.* Nos résultats montrent qu'un repreneur sensible aux personnes handicapées et/ou aux personnes ayant besoin de formation et/ou de travail<sup>7</sup>, est perçu par ses salariés comme une personne bien et juste. Ce sentiment de justice rassure les salariés et accroît la légitimité qu'ils accordent à leur repreneur, comme le confirment les propos du salarié 2 de la PME (2) qui établissent un lien positif entre l'aide de personnes handicapées par leur repreneur et deux effets de la légitimité : le respect, 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* ».

-*Dans une perspective instrumentale.* Parce qu'elles sont susceptibles de générer des retombées économiques « *ça m'a ouvert un marché, c'était le marché du conseil général qui était un marché réservé et comme j'étais avec l'ESAT on a pu répondre ensemble* » (repreneur PME 3), les pratiques sociétales accroissent la légitimité du repreneur « *C'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* » (salarié 1 de la PME 3).

### 3.3 : Le volet environnemental initié par le repreneur

L'environnement est une préoccupation importante pour les 9 repreneurs interviewés. L'engagement RSE sur cet aspect se décline en quatre points :

---

<sup>7</sup> Besoin de formation pour les stagiaires ; besoin de travail pour les personnes exclues du circuit classique du travail.



### *3.3.1 L'utilisation d'un matériel et des produits avec un faible impact sur l'environnement*

Les repreneurs des PME (1, 9, 6, 8) utilisent du bois certifié FCS. Les PME (3,5) ont investi dans du matériel électrique. La PME (5) a également arrêté l'utilisation des produits phytosanitaires, jugés nocifs pour l'environnement.

*3.3.2 Les économies d'énergie* constituent un véritable enjeu pour les repreneurs. 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. Ce même repreneur a fait suivre une formation en éco-conduite à ses salariés. 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'énergie pour réduire sa consommation d'énergie.

### *3.3.3 La gestion et la valorisation des déchets*

Les actions initiées dans ce domaine sont : la réduction des déchets par l'optimisation des processus de production pour les PME (8, 9). Pour y parvenir la PME (9) a mis en place un système de gestion informatisé de ses préparations d'ancres pour éviter le gaspillage ; 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 ; le tri des déchets est une pratique courante dans les différentes PME.

### 3.3.4 La certification

Pour élargir son offre de produit la PME (7) s'est faite certifiée Qualipac et Qualisol, ce qui l'autorise à installer les panneaux solaires, les pompes à chaleur aérothermiques et géothermiques. Les PME (3 et 6) sont certifiées ISO14000. La PME (3) est la seule entreprise du paysagisme à être certifiée ISO 14001 dans la Loire Sud, et se considère comme étant avant-gardiste sur les questions du respect de l'environnement. Elle est également certifiée « Certiphyto », qui atteste de connaissances suffisantes pour utiliser les pesticides en sécurité et en réduire leur usage.

Il ressort de nos échanges avec les salariés que les pratiques environnementales sont essentiellement associées à des motivations instrumentales, ce qui converge avec les résultats de Glavas et Kelley (2014). En effet, les salariés perçoivent les pratiques environnementales comme un moyen de faire des économies « *c'est un gain financier au 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 PME 1). Les pratiques environnementales sont également perçues comme un facteur de différenciation de la concurrence et d'accès à de nouveaux marchés « *l'environnement ! C'est pour se démarquer par rapport aux entreprises. Par exemple, quand on postule sur des sites de la ville de Saint-Etienne ben ! ça c'est quelque chose qu'il faut mettre en avant, parce que l'Europe est tournée aussi là-dessus* ». (Salarié 1 de la PME3). Enfin, pour d'autres salariés, l'engagement dans l'environnement c'est respecter la loi et 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 l'entreprise 6).

Ces développements mettent en évidence le potentiel des pratiques environnementales à promouvoir les intérêts économiques des salariés, représentant ainsi une source de légitimité pour le repreneur (Hollander, 1980 ; Tyler, 1997).

## **Conclusion**

L'une des principales contributions de cette communication est de clarifier comment la RSE est en mesure de favoriser la légitimité du repreneur face à ses salariés. En ce sens, nous avons identifié les différents mécanismes psychologiques à travers lesquels les pratiques RSE agissent à la fois sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un dirigeant sur ses salariés, qui ont été retenus pour opérationnaliser le concept de légitimité. Il a été mis en évidence un lien positif entre les trois volets de la RSE et la légitimité du repreneur.

Sur le plan théorique, aborder la problématique de reprise d'entreprise sous l'angle de l'entrepreneuriat responsable est en soi une contribution, en raison de la rareté des travaux qui s'y sont intéressés. Notre étude a permis d'apporter un premier éclairage sur l'impact que peut avoir une forme de « repreneuriat » orientée RSE sur le déroulement de la dernière phase du processus de reprise.

Sur le plan pratique, cette étude lève le voile sur le processus d'introduction de la RSE par les repreneurs et le moyen d'en faire un outil d'acquisition de la légitimité. Les repreneurs potentiels, où ceux qui ont récemment repris une PME peuvent s'inspirer de nos résultats pour choisir les pratiques RSE à introduire, et adapter leurs styles de management en fonction des conditions leur permettant d'accroître leur légitimité auprès de leurs salariés. Nos résultats peuvent également intéresser les organismes qui interviennent auprès d'acquéreurs (CCI, Réseau Entreprendre, Association nationale pour la transmission d'entreprise (CRA)...etc.) et les sensibiliser davantage à l'importance de la RSE et de la légitimité, de manière à les introduire dans leurs programmes d'accompagnement.

La limite de cette recherche concerne le nombre réduit des cas analysés, même s'il est inhérent à son caractère exploratoire. Aussi, nous proposons de travailler dans de futures recherches sur l'étude de l'impact des pratiques RSE sur d'autres enjeux inhérents au processus de reprise d'une PME, comme la socialisation de l'acquéreur (Boussaguet, 2005, 2007, 2008) ou sa capacité à instaurer un climat de confiance (De Freyman et Richomme-Huet, 2009). Il serait également intéressant de multiplier les acteurs interrogés au sein d'une même entreprise de manière à avoir une vision plus large et complète concernant l'impact des pratiques RSE introduites par le repreneur sur le déroulement du processus de transfert d'une PME.

### **Bibliographie**

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*, vol.32, n°3, p.836-863.

Backhaus K. B. Stone B. A. et Heiner K. (2002), «Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness», *Business & Society*, vol. 41, n°3, p. 292-318.

Baromètre RSE des PME (2013).

Bastié F. Cieply S. et Cussy P. (2010), « Impact de la forme de la reprise sur les réactions des stakeholders », *Revue d'économie industrielle*, n°132, p.9-30.

Berger-Douce S. (2008), « Rentabilité et Pratiques de RSE En Milieu PME Premiers Résultats D'une Étude Française », *Management & Avenir n°1*, p.9-29.

Berger-Douce S. (2011), « Le développement durable, un levier d'innovation pour les PME? » *Revue Française de Gestion*, n°6, p. 147-166.

Berger-Douce S. et Bérangère D. (2012), « La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale? » *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, Vol.25, n°1, p.75-91.

Blau P.M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers.

Boussaguet S. 2008, « prise de fonction d'un repreneur de PME: repérage de conditions de facilitation et d'activation ». *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.7, n°1, p.39-61.

- Boussaguetti S. Louartz P. et Mantione-Valeroi G. 2004, mesure de la socialisation organisationnelle d'un repreneur.
- Brammer S. Millington A. et Rayton, B. (2007), «The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*», vol.18, n°10, p. 1701-1719.
- Cadieux L., Deschamps B., (2011), *Le duo cédant-repreneur: Pour une compréhension intégrée du processus de transmission-reprise des PME*, Presses de l'Université du Québec.
- 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*, n°1, p.67-73.
- Closon C. et 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 ». *In Actes Du 22ème Congrès AGRH de Marrakech. Jean-Michel Plane.*
- 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*, vol.14, n°33, p. 203-223.
- Courrent J.M., (2012), *RSE et Développement Durable En PME: Comprendre Pour Agir*, De Boeck.
- Cropanzano R. Byrne Z. S. Bobocel D. R. et Rupp, D. E. (2001), « Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice », *Journal of Vocational Behavior*, vol.58, n°2, p.164-209.
- 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*, vol.25, n°1, p. 91-112.
- Deschamps B., Patuere R., (2009), *Reprendre une entreprise ... de l'intention à l'intégration*, Dunod, Collection Entrepreneurs, Paris, 3<sup>ème</sup> édition.
- Eisenhardt K.M. (1989), «Building theories from case study research», *Academy of management review*, vol.14, n°4, p. 532-550.
- Folger R., Cropanzano R., Goldman B. (2005), « What is the relationship between justice and morality? », in *Handbook of organizational justice*, coordonné par J. Greenberg et J. A. Colquitt, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, p. 215-245.
- Fray A. M. et Soparnot R. (2007), « La RSE comme levier de changements organisationnels: une analyse des représentations. Le cas du secteur social », *Gestion 2000*, vol.24, n°6, p. 163-178.
- Glavas A. et Kelley K. (2014) «The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes», *Business Ethics Quarterly*, vol.24, n°02, p.165-202.
- Gouldner A. W. (1960), «The norm of reciprocity: A preliminary statement», *American sociological review*, p. 161-178.

- Grenier C. et Josserand E. (2003), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus », in *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, p.104-136.
- Hansen S. D. Dunford B. B., Boss A. D. Boss R. W. et Angermeier I. (2011), « Corporate social responsibility and the benefits of employee trust: A cross-disciplinary perspective », *Journal of Business Ethics*, vol. 102, n°1, p. 29-45.
- Hollander E. P., (1980), *Leadership and social exchange processes* (pp. 103-118), Springer.
- Imbs P., (2005), *L'entreprise Exposée À Des Responsabilités Élargies*, Éditions EMS
- Jenkins H. (2009), A «business opportunity» model of corporate social responsibility for Small-and Medium-Sized Enterprises Business Ethics », *A European Review*, vol.18, n°1, p.21-36
- Levi M. Sacks A. et Tyler T. (2009), « Conceptualizing legitimacy, measuring legitimating beliefs », *American Behavioral Scientist*, vol.53, n°3, p. 354-375.
- Lind E. A. et Tyler T. R. (1992), « A relational model of authority in groups », *Advances in experimental social psychology*, vol.25, p. 115-92.
- Oueghlissi R. (2013), « La RSE et Les PME », *Revue Française de Gestion*, vol.7, p.163-180.
- Paradas A. (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de L'organisation Responsable*, vol 3, n°1, p. 39-52.
- Peterson D. K. (2004), « The Relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment », *Business & Society*, vol.43, n°3, p. 296-319.
- Petit V. et Mari I. (2009), « La légitimité des équipes dirigeantes: une dimension négligée de la gouvernance d'entreprise », *Cahier de recherche de l'EDHEC*.
- PICARD C. et Thévenard-Puthod C. (2006), « La reprise externe d'entreprise: quelles difficultés pour quels repreneurs? », *Congrès international francophone en Entrepreneuriat et PME*, Fribourg.
- Quairel-Lanoizelée F., Capron M., (2010), *La responsabilité sociale d'entreprise*, La découverte, Paris
- Rollin M., (2006), *Reprise/Rachat D'entreprise: Les 100 Premiers Jours, Comment Les Réussir?*, Editions Maxima.
- Rupp D. E. (2011), « An employee-centered model of organizational justice and social responsibility », *Organizational Psychology Review*, vol.1, p. 72-94.
- 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*, vol.27, n°4, p.537-543.
- Salzmann O. Ionescu-Somers A. et Steger U. (2005), « The business case for corporate sustainability: literature review and research options », *European Management Journal*, vol.23, n°1, p. 27-36.
- Scott S. G. et Lane V. R. (2000), « A stakeholder approach to organizational identity », *Academy of Management review*, 25(1), 43-62.

Sen S. Bhattacharya C. B. et Korschun D. (2006), «The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment», *Journal of the Academy of Marketing science*, 34(2), 158-166.

Stites, J. P. et Michael J. H. (2011), «Organizational commitment in manufacturing employees: Relationships with corporate social performance», *Business & Society*, vol. 50, n°1, p. 50-70.

Tahri N. (2010), « Les effets psychosociologiques des pratiques socialement responsables sur les comportements des salariés au travail », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol.16, n°38, p. 209–228.

Thevenard-Puthod, C. et Picard C. (2006), «Confiance et défiance dans la reprise d'entreprises artisanales », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, p.99-113.

Tost L. P. (2011), « An integrative model of legitimacy judgments. *Academy of Management Review*», vol.36, n°4, p. 686-710.

Tyler, T. R. (1997), «The psychology of legitimacy: A relational perspective on voluntary deference to authorities», *Personality and social psychology review*, vol. 1, n°4, p. 323-345.

Tyler, T. R. 2006 «Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation », *Annu. Rev. Psychol.*, vol. 57, p.375–400.

Tyler T. R. et Schuller R. (1990) « A relational model of authority in work organizations: The psychology of procedural justice », *Unpublished manuscript, American Bar Foundation*.

Verstraeten M. et Thery A. (2013), «Légitimité des chefs: construction et validation d'un modèle multidimensionnel », *Working Papers CEB 13*.

Zimmerman M. A. et Zeitz, G. J. (2002), «Beyond survival: Achieving new venture growth by building legitimacy», *Academy of Management Review*, vol.27, n°3, p. 414-431.