

**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, Saint-Etienne

**Sandrine Berger-Douce**

Laboratoire COACTIS, École des Mines de Saint-Étienne

**Bérangère Deschamps**

Laboratoire LED, Université Paris 8

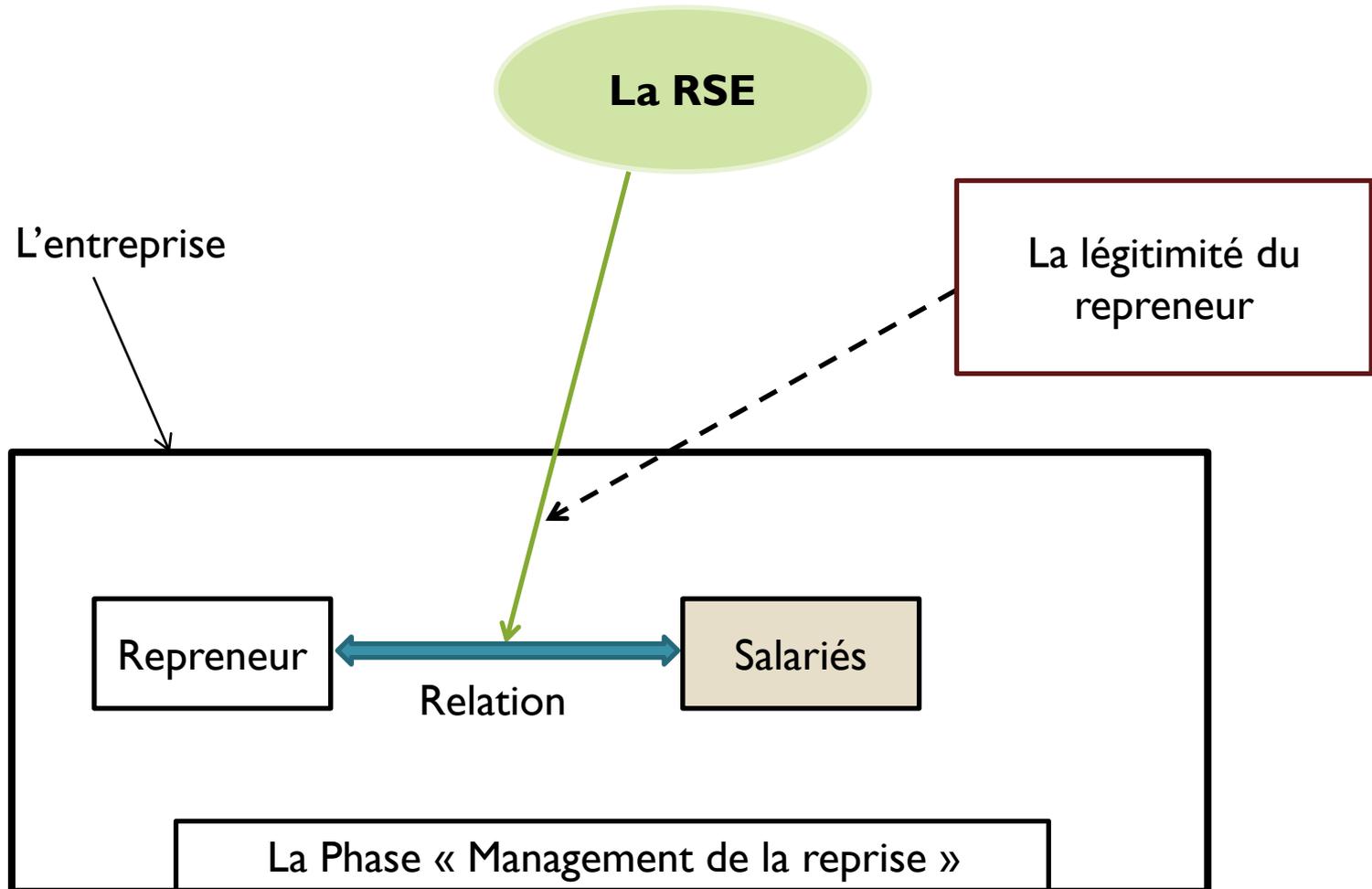
# Plan

- 1) Contexte
- 2) Objet de l'étude
- 3) Cadre conceptuel
- 4) Méthodologie
- 5) Résultats et discussion
- 6) Conclusion

# Le contexte

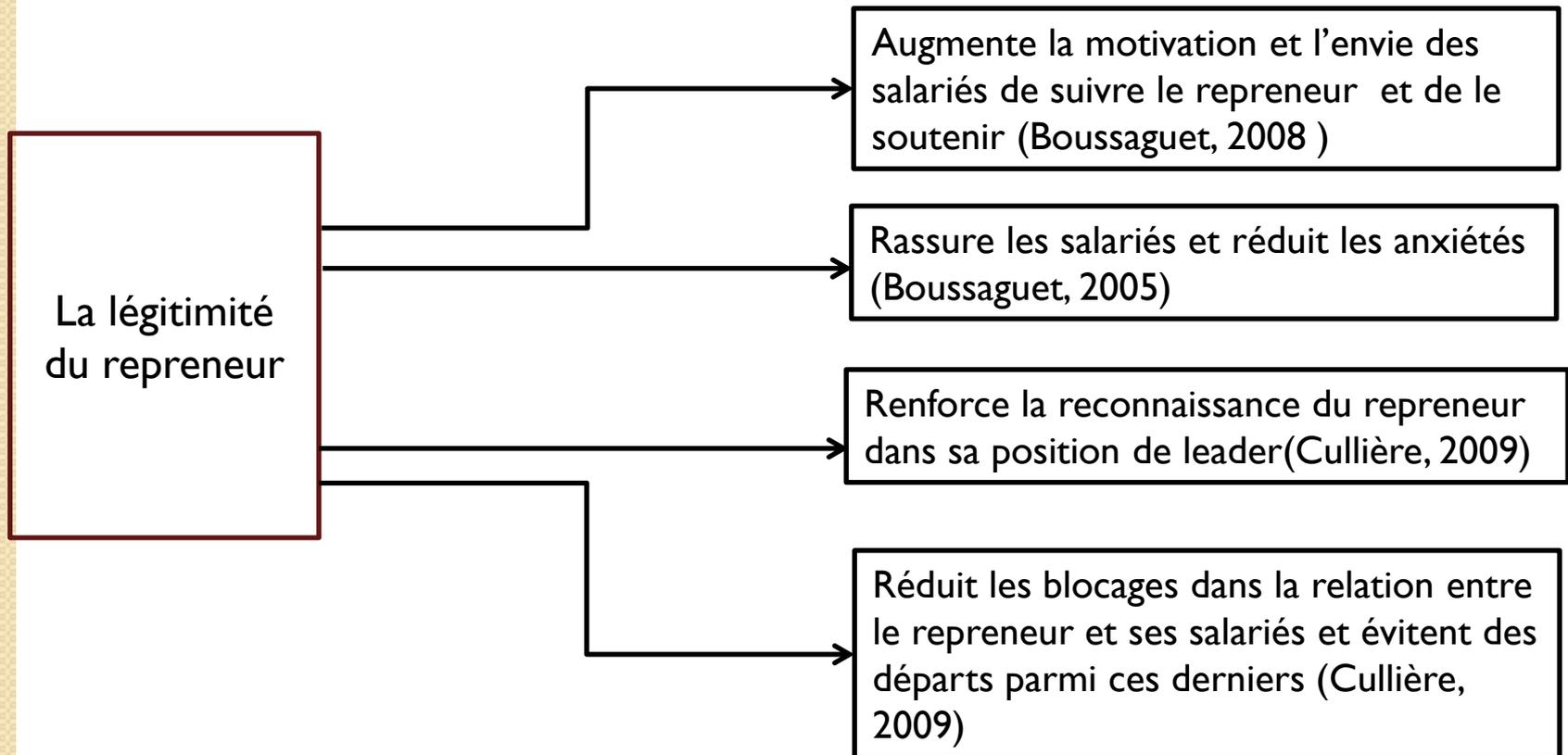
- 1) RSE et transmission-reprise deux enjeux majeurs pour les PME (KPMG, 2012)
- 2) Appel lancé par Johnson (2008) à conjuguer la RSE et la reprise en contexte de PME
- 3) Une première étude menée par Berger-Douce et Deschamps (2010)
- 4) Absence de recherches sur cette thématique
- 5) Spécificité du contexte de la reprise

# L'Objet de l'étude 1/2



## L'Objet de l'étude 2/2

Les raisons du choix de la légitimité comme facteur déterminant de la relation repreneur-salariés?



# Le Cadre conceptuel I/2

## La perception de la RSE par les salariés

La RSE dans les PME (Berger-Douce, 2008, Courrent, 2012 ; Bon et al, 2013 )

La GRH-RSE (Brammer, 2007 ; Hansen et al, 2011 ; De Roeck et al, 2014)

### Deux objectifs:

- 1) Cerner les perceptions de la RSE par les salariés
- 2) Comprendre les déterminants de cette perception

## La légitimité d'un dirigeant

La psychologie de la légitimité (Hollander, 1980 ; Tyler, 1997)

La légitimité du repreneur ( Boussagnet, 2005 ; Culliere, 2009)

### Deux objectifs:

- 1) Cerner les déterminants de la légitimité d'un dirigeant
- 2) Identifier les effets de la légitimité d'un dirigeant vis-à-vis de ses salariés

# Le Cadre conceptuel 2/2

**Une relecture des perceptions de la RSE**  
par la **grille des besoins psychologiques**  
(Aguilera et al, 2007)

## **Instrumental**

Un moyen de satisfaire leurs intérêts  
économiques

## **Relationnel**

Bien-être et estime de soi

## **Moral**

les vertus morales qu'elle véhicule

**Les déterminants de la légitimité**  
**d'un repreneur**

## **Instrumental**

Sa capacité à satisfaire les intérêts  
individuels des salariés (Tyler, 1997)

## **Relationnel**

Ses aptitudes relationnelles:  
amélioration du bien-être des  
salariés..... (Lind et Tyler, 1992)

## **Moral**

La congruence entre ses valeurs et  
celles de ses salariés (Tost, 2011)

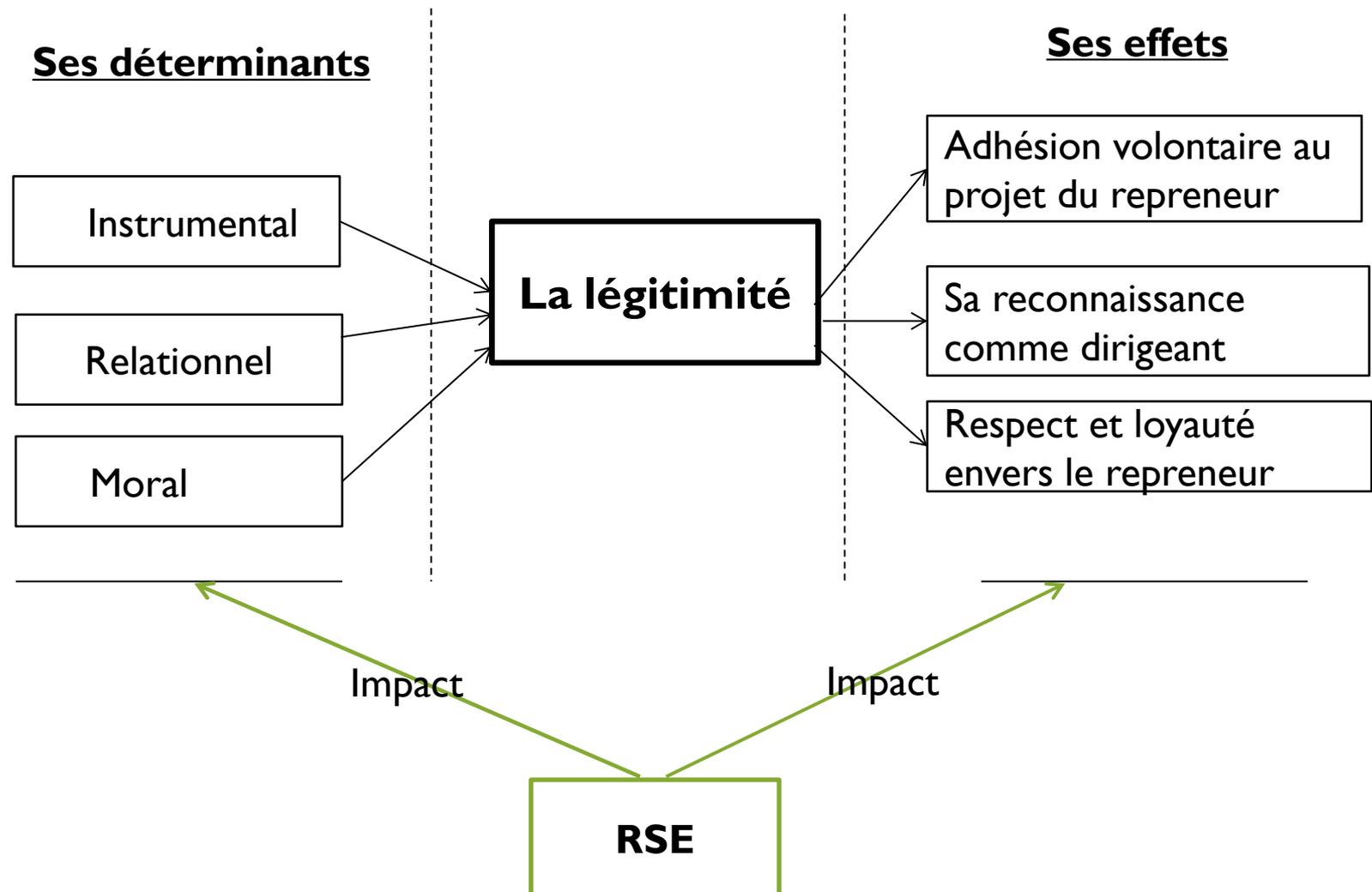
Les implications de la RSE



Les déterminants de la  
Légitimité

# Méthodologie I/3

## Opérationnalisation du concept de légitimité d'un dirigeant



# Méthodologie 2/3

**Méthode d'enquête** qualitative exploratoire

**Stratégie d'accès au terrain** : étude de cas

**Collecte des données** par des entretiens semi-directifs:

9 repreneurs ( durée moyenne: 2H00)

22 salariés ( durée moyenne : 40 minutes)

## **Critères de sélection des PME**

- Acquisse par une personne physique externe
- Le processus de reprise est achevé (< 5ans)
- Le repreneur a mis en place des pratiques de la RSE
- Indépendante et autonome (non filiale d'un grand groupe)

# Méthodologie 3/3

## PME sélectionnées pour l'étude

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

Traitement des résultats: analyse thématique sur NVIVO II

# Résultats et discussion I / 4

## I. Du côté des repreneurs

### I.1 Motivations pour la RSE:

Les pratiques sociales « pour réussir l'entrée en fonction »

Les pratiques environnementales « pour développer la PME »

Les pratiques sociétales « par conviction »

### I.2 RSE et légitimité

Relation positive entre la RSE et la légitimité, avec un impact plus important des pratiques sociales

# Résultats et discussion 2/4

## 2. Du côté des salariés

### 2.1 Impacts du volet social de la RSE sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un repreneur

Le volet social	Les Déterminants de la légitimité	Les effets de la légitimité
<b>Écoute et prise en compte des attentes des salariés</b>	(+) Facteur relationnel	(+) Reconnaissance du repreneur dans sa position de leader  (+) Envie d'adhérer au projet du repreneur
<b>Rémunération équitable</b>	(+) Facteur instrumental	(+) Reconnaissance du repreneur dans sa position de leader

# Résultats et discussion 3/4

## 2.2 Impacts du volet sociétal de la RSE sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un repreneur

Le volet sociétal	Les déterminants de la légitimité	Les effets de la légitimité
Soutien d'associations qui aident des personnes défavorisées	(+) Moral	(+) Respect du repreneur

# Résultats et discussion 4/4

## 2.3 Impacts du volet environnemental de la RSE sur les déterminants et les effets de la légitimité d'un repreneur

Le volet environnemental	Les déterminants de la légitimité	les effets de la légitimité

- ✓ Les trois volets de la RSE sont positivement liés à la légitimité du repreneur
- ✓ Le contexte de reprise n'influe pas sur la perception que se font les salariés de la RSE
- ✓ Nos résultats convergent avec ceux de Saoudi (2012) et de Boussagnet (2005) sur l'importance de la justice procédurale: l'écoute, le partage de vision.....) dans la relation entre le repreneur et ses salariés.

# Conclusion

## Apports de la recherche:

### □ Théoriques

- Ouverture sur l'environnement externe dans l'étude du processus repreneurial
- Éclairage sur une forme de reprise « orientée RSE »

### □ Managériaux

#### **Pour les repreneurs**

- Grille de lecture de l'impact de la RSE sur le management de la reprise

#### **Pour les acteurs des réseaux d'accompagnement à la reprise d'entreprise**

- Sensibilisation aux implications de la RSE en contexte de reprise

#### **Limites et perspectives**

- Tenir compte de la nature dynamique du processus de légitimité
- Élargissement de l'étude aux autres PP
- Une étude quantitative pour pallier le faible potentiel de généralisation de nos résultats.

**Merci de votre attention**