

## **Le repreneur externe face aux paradoxes de la performance globale**

**Nihel JABRI**

CERAG, Université Grenoble Alpes, 621 Av. Centrale, 38400 Saint-Martin-d'Hères, France

[nihel.jabri@univ-grenoble-alpes.fr](mailto:nihel.jabri@univ-grenoble-alpes.fr)

### **Résumé :**

L'objet de cet article consiste à une réflexion sur la performance globale d'une PME. Malgré ses promesses, sa pratique ainsi que sa mesure sont toujours questionnées. Par exemple, un flou a été relevé autour de l'interaction entre les dimensions de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (Mhissen et al., 2015). Des auteurs comme Travaillé et Naro (2013) et Chauvey et Naro (2013) avancent qu'il ne s'agit pas de juxtaposition de différentes dimensions mais plutôt de contraintes et des intérêts contradictoires qui coexistent entre les différentes parties prenantes. Nous partageons l'idée selon laquelle, la RSE est paradoxale.

Cette recherche exploratoire s'intéresse à la RSE au sein des PME reprises. L'arrivée du repreneur à la tête de l'entreprise ainsi que les pratiques liées à la RSE utilisées pour légitimer son entrée (Mazari, 2018) rendent les paradoxes saillants (Lewis, 2000 ; Schad et al., 2016).

Notre étude qualitative basée sur dix-sept cas de reprises a montré que les repreneurs externes gèrent différents paradoxes liés aux différentes performances : économique, environnementale et sociale. Pour les gérer, ils adoptent différentes stratégies actives et défensives.

### **Mots clés :**

Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), performance globale, reprise d'entreprise, paradoxes, stratégies de réponse

## 1. Introduction

*« De plus en plus de PME sont pourtant amenées à s'interroger, voire à s'engager sur le terrain de la RSE. Ainsi, le risque de réputation est –il désormais pris en compte par les PME car il est susceptible d'affecter l'attractivité d'une entreprise tant sur le marché de ses produits que sur les marchés du travail » (Berger-Douce, 2008, p5)*

Depuis des années, la RSE commence à s'infiltrer dans la culture des PME. En effet, face aux challenges économiques, sociaux, environnementaux et juridiques qui marquent le monde des affaires, les entrepreneurs sont de plus en plus conscients de l'importance de la prise en compte des principes de développement durable pour la performance de leurs entreprises (Arabeche et Tabeti, 2017). Ainsi, ils sont à la recherche d'une performance globale, qui regroupe non seulement la performance économique mais aussi les autres formes de performance et ce auprès des différentes parties prenantes internes et externes (Quairel, 2006).

Si la littérature s'accorde sur l'importance de prendre en compte la complexité de la performance globale avec ses différentes dimensions, peu de recherches expliquent comment l'atteindre au sein des PME ou comment la mesurer. Les PME, marquées par des caractéristiques comme le manque de ressources (temps, fonds, information), la stratégie non formalisée (Torrès, 2000), et l'absence de convictions personnelles ou de pressions (Berger, 2018; Laarraf, 2010) rend l'opérationnalisation de la performance globale difficile. A cela s'ajoute le caractère illusoire d'un équilibre entre les différentes performances (financière, sociale et écologique) (Chauvey, et Naro, 2013). Travaillé et Naro (2013) et Chauvey et Naro (2013) stipulent que la performance globale n'est pas une juxtaposition d'indicateurs de développement durable. La performance globale, selon eux, est paradoxale du fait des demandes contradictoires qui coexistent simultanément et qui engagent différentes parties prenantes avec des intérêts inconciliables.

S'inscrivant dans cette approche par les paradoxes, nous cherchons à explorer les paradoxes de la performance globale dans le cadre de PME reprises. En effet, le repreneur, en tant que nouveau propriétaire-dirigeant, peut mettre en place des pratiques de développement durable pour légitimer son entrée (Mazari, 2018). Il est alors amené à gérer plusieurs intérêts et plusieurs attentes de la part des différentes parties prenantes (Berger-Douce et Deschamps, 2010). Ces attentes peuvent être contradictoires et sources de tensions (Smith and Lewis, 2011) comme des demandes sociales de la part des employés qui s'opposent aux demandes économiques de l'entreprise. Par exemple, une orientation à court terme ou l'incapacité à prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes comme les salariés ou les clients clés sont susceptibles de fragiliser l'activité (Lepercq, 2020). De l'autre côté, son arrivée peut perturber le corps social et les relations avec les différentes parties prenantes liées plutôt au cédant (Mazari et al., 2016) impactant ainsi cette performance globale. Cet article s'inscrit alors dans la continuité des travaux qui étudient la RSE dans le contexte de la reprise d'entreprise (Berger-Douce et Deschamps, 2010 ; 2012; Mazari, 2018; Mazari et al., 2016: 2019: 2020). Bien que certaines recherches comme celle de Mazari et al. (2016) recensent les différentes pratiques RSE initiées par le repreneur externe, on ne sait pas quelles contradictions ou demandes opposées se cachent derrière ces pratiques et comment les gérer. Nous essaierons donc dans cet article de répondre à deux questions de recherche : quels sont

les paradoxes de la performance globale d'une PME reprise par un repreneur externe ? et comment les repreneurs répondent-ils à ces paradoxes ?

Les chiffres montrent qu'environ 20000 entreprises françaises sont sur le marché de la transmission externe chaque année et qu'une acquisition sur trois est un échec (Boussaguet et De Freyman, 2018). L'échec de l'entreprise ou sa disparition peut impacter de manière remarquable la vie des employés et des différentes parties prenantes (Boussaguet et Estève, 2006). C'est pour cela qu'il est important d'apporter un regard profond sur la performance globale des PME reprises et de mieux comprendre sa complexité.

L'article comprend deux grandes parties : la première détaille les principaux concepts de développement durable, RSE et performance globale pour finir avec la mise en lumière de leur caractère paradoxal et les différentes stratégies de réponse aux paradoxes de manière générale. La deuxième partie de l'article se focalise sur la performance globale en PME pour traiter ensuite la reprise d'entreprise comme un terrain d'apparition de paradoxes de performance globale suite à l'entrée du repreneur externe qui met en place des pratiques RSE pour légitimer son entrée.

## **2. La performance globale**

### *2.1. Lien entre RSE, développement durable et performance globale*

Les notions de développement durable de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) et de performance globale sont étroitement liées voire confondues. Leur utilisation mène parfois à des confusions.

Selon Berger (2018), le concept de développement durable est apparu à la fin des années 1980 comme la traduction du terme anglais "*sustainable development*", utilisé en 1987 dans le Rapport Brundtland (Rapport de la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (CMED)). Il est défini dans ce rapport comme : « *un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir* » (Rapport Brundtland, 1987, p40). Le développement durable dans les entreprises est représenté par un triangle structurant les trois objectifs poursuivis : économique, écologique et social (Renaud et Berland, 2007). Quant à la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), elle est définie, selon la norme ISO 26000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ; prend en compte les attentes des parties prenantes ; respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement ; est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations* » (ISO 26000, 2010). La question de la responsabilité sociale de l'entreprise commence à voir le jour vers les années 1950 avec l'apparition de l'ouvrage fondateur de Bowen (1953) sur la responsabilité sociale de l'homme d'affaires (Chauvey et Naro, 2013). Face à la passivité des entreprises, des voix se sont élevées pour critiquer les responsabilités sociales et environnementales des entreprises limitées. D'autres entreprises, de leur côté, ont adopté des comportements responsables pour montrer leur respect des exigences et des normes. Ainsi, est apparu le concept de RSE (Berger, 2018). Elle consiste à intégrer les enjeux de développement durable à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise et en interaction avec les différentes parties prenantes (Arabeche et Ounis, 2017).

Elle est donc basée sur cinq grands thèmes : les relations avec les employés, les relations avec les clients et les fournisseurs, les relations avec les actionnaires, les relations avec l'environnement et finalement les relations avec la collectivité (Berger, 2018). L'idée principale de la théorie de la RSE est que les entreprises ont des obligations non seulement envers les actionnaires mais aussi toutes les parties prenantes qui sont impactées directement ou indirectement par les décisions du dirigeant ou qui l'influencent (Freeman, 1984) . Par conséquent, l'entreprise a donc une responsabilité globale économique, sociale et environnementale (Guillon, 2013).

Partant de la notion de responsabilité sociale (Corporate Social Responsibility), des recherches se multiplient en dérivant progressivement vers la question de la performance sociétale ou Corporate Social Performance (CSP). Parmi les modèles phare, on peut citer le modèle de Carroll (1979), selon qui, l'entreprise a quatre types de responsabilités : économiques (besoin d'assurer sa survie et récompenser les investisseurs), légales (obéir aux lois), éthiques (répondre aux responsabilités hors lois visant à respecter les droits des parties prenantes), discrétionnaires ou philosophiques.

Plus récemment, face aux limites de ce modèle (l'absence de définition solide des concepts de CSP, nécessité d'introduire la notion de management des parties prenantes), d'autres modèles comme ceux de Wood (1991) et Wood et Jones (1995) sont apparus.

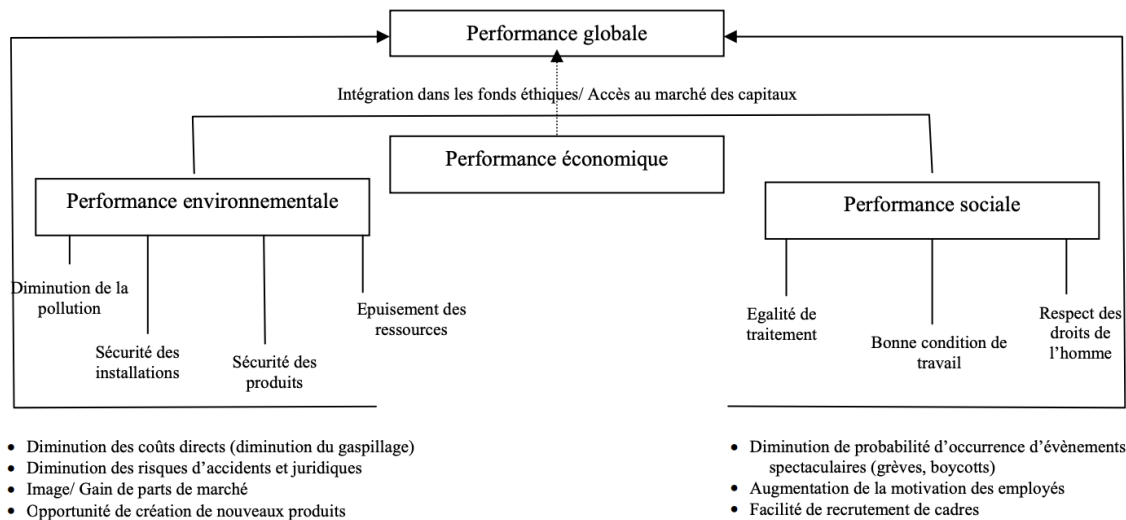
Le concept de RSE a continué à évoluer au fil des années suite à l'évolution des pratiques, de la recherche scientifique et des enjeux socio-économiques (Koutaya, 2020). Entre 1980 et 1990, le concept de RSE a été substitué par celui de performance sociétale de l'entreprise PSE qui englobe la responsabilité sociale des entreprises et la sensibilité sociale des entreprises ("*Responsiveness*") qui caractérise quatre réactions (refus, contestation, adaptation et proaction ou anticipation) face à une modification. Toutefois, il n'existe pas de définition claire et spécifique de la performance sociétale de l'entreprise (Renaud et Berland, 2007).

Le concept de performance globale a vu le jour en Europe vers les années 1997 pour désigner « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* » (Baret, 2006, p. 2 ; Reynaud, 2003, p.10) comme détaillé dans la figure 2. Cette conception de la performance élimine le volet philanthropique de la RSE (contrairement à la conception américaine) et revêt d'un caractère politique remarquable (Renaud et Berland, 2007).

Selon l'agence de la transition écologique de France, la performance globale de l'entreprise s'appuie sur les trois éléments suivants :

- l'environnement et la société ;
- l'ensemble du cycle de vie du produit ;
- le long terme et les générations futures

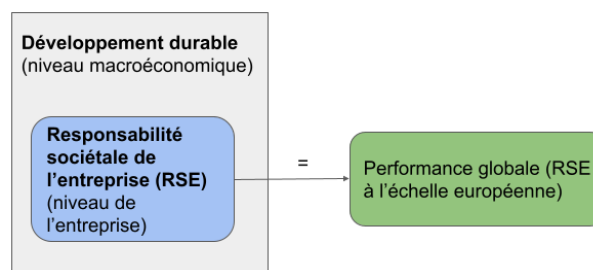
**Figure 1 : la performance globale de l'entreprise**



Source : Renaud et Berland (2007)

Le lien entre le développement durable et la RSE est décrit comme suit : *“le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leurs activités économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique”* (Renaud et Berland, 2007, p:10). La RSE est donc la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle des entreprises (Renaud et Berland, 2007). Quant à la performance globale, elle correspond à la conception européenne de la RSE et repose sur ses trois dimensions (Chauvey et Naro, 2013). Les trois notions sont expliquées dans la figure suivante :

**Figure 2 : lien entre les concepts : développement durable, RSE et performance globale**



Source : réalisation personnelle

## 2.2 Performance globale et paradoxes

### 2.2.1. le caractère paradoxal du développement durable et de la RSE

Rappelons que la performance globale décrit le degré d'accomplissement d'une entreprise des objectifs de développement durable (Berger, 2018). Son évaluation a connu également une évolution : elle est passée d'une vision shareholder à une vision stakeholder (Quairel,

2006). En effet, elle est passée d'une vision financière qui sous-tend une satisfaction des actionnaires à une vision plus large ("*vision de l'entreprise encastrée*") qui décrit l'impact de ses activités auprès des différentes parties prenantes (internes et externes)(Quairel, 2006). mais comment mesurer cette performance ?

Selon (Renaud et Berland, 2007), plusieurs indicateurs sont utilisés pour mesurer la performance globale : le Balanced Scorecard (BSC)(outil de management stratégique de la performance avec ses deux versions SBSC et TBSC), le Triple Bottom Line reporting (un bilan avec les trois piliers du développement durable) et le Reporting GRI (ensemble de lignes directrices accompagnées d'indicateurs de performances économique, environnementale et sociale).

Bien que ces outils permettent de mesurer la performance, ils présentent des limites dont la majeure est la suivante : la non prise en compte des corrélations entre les éléments des différentes performances. Les éléments qui composent la performance globale sont inter-reliés. De plus, faire un choix pour faire disparaître l'une ou l'autre des parties prenantes n'est pas possible car elles lui sont toutes, à des titres divers, indispensables (Chauvey et Naro, 2013).

En d'autres termes, ces approches "*n'ont pas pour autant mis en lumière les tensions et contradictions qui peuvent résulter de la différenciation de leurs attentes et des paradoxes qui parcourent le management des réponses à apporter à un ensemble varié de parties prenantes aux intérêts disparates*" (Chauvey et Naro, 2013, p5). Ces auteurs stipulent que cette conception est basée sur l'idée de convergence et d'équilibre entre les intérêts des différentes parties prenantes. La diversité des attentes et leur caractère conflictuel ainsi que les rapports d'influence entre les parties prenantes représentent la face cachée de la performance globale et les éléments à l'origine de ses paradoxes. C'est pour ces raisons que les auteurs Chauvey et Naro (2013) appellent à une lecture RSE basée sur les paradoxes et d'autres comme Travaillé et Naro (2013) qui proposent un balanced scorecard basé sur les paradoxes. Le paradoxe est défini comme : « *des éléments contradictoires et inter-reliés qui existent simultanément et persistent dans le temps* » (Smith et Lewis 2011, p382).

Chauvey et Naro (2013) stipulent que le développement durable est paradoxal par nature. En effet, il revêt d'un caractère pluridimensionnel auquel s'ajoute le caractère contradictoire et conflictuel des objectifs décrit ainsi :

*« La mise en place et la mise en œuvre d'un système de performance globale dépendent donc de la confrontation entre les intérêts des parties prenantes et les stratégies de conformité, d'évitement ou de manipulation des dirigeants de l'entreprise (...) l'intégration des sous-systèmes pourrait exacerber les conflits entre les acteurs et rompre l'équilibre qui veut afficher une même importance pour les objectifs économiques, sociaux et environnementaux. Dissocier les mesures de performance maintient le mythe de la possibilité de se conformer simultanément à divers intérêts conflictuels en assurant un équilibre entre eux »* (Capron et Quairel, 2006, p13). Vouloir donc équilibrer ou intégrer dans un même modèle les différentes mesures (financières, sociales et environnementales) est comme une utopie (Capron et Quairel 2006). Si on souhaite alors qualifier la performance « globale », cela serait grâce à sa capacité à gérer les paradoxes et non pas par l'illusion d'un équilibre (Chauvey et Naro, 2013).

### 2.2.2. La gestion des paradoxes

Le management du paradoxe désigne « *les pratiques managériales et organisationnelles qui permettent la réalisation simultanée d'objectifs stratégiques multiples et également souhaitables qui sont apparemment ou réellement incompatibles*" (Yoon et Chae, 2012, p3502). Il peut être aussi assimilé à une stratégie de *coping* définie comme « *la combinaison d'efforts de réconcilier, utiliser de manière constructive ou accepter un phénomène*

*paradoxal et gérer (ex : maîtriser, tolérer, réduire ou minimiser) ou surmonter les tensions paradoxales qui excèdent les ressources d'une personne* » (Lazarus et Launier, 1978, p311).

Dans la littérature, différentes stratégies de réponses existent pour répondre aux paradoxes. La méta-analyse de Putnam et al. (2016) a structuré les réponses aux paradoxes en trois grandes catégories: les réponses défensives (either/or), les réponses actives (both/and) et les méta-réponses. Nous allons dans ce qui suit expliquer en détail chaque catégorie.

Selon Putnam et al. (2016), les réponses défensives regroupent des mécanismes de défense, la sélection et la séparation. Les mécanismes de défenses regroupent des réponses telles que : la projection (passer l'anxiété à une autre personne), la répression et l'abandon (ignorer l'opposition et à l'extrême quitter la scène), l'ambivalence (réponse modérée (ou compromis)), et la formation d'une réaction (développer une action opposée). La sélection consiste à choisir un pôle et abandonner l'autre alors que la séparation des pôles (Poole et Van de Ven, 1989) consiste à garder les éléments ou expériences positives et écarter les expériences négatives (Jarret et Vince, 2017). Elle permet de garder les pôles séparés et indépendants.

Les réponses actives adoptent une perception positive du paradoxe. Elles essaient d'utiliser "*le potentiel énergétique*" (Andriopoulos et Lewis, 2009) du paradoxe, si bien que les tensions sont considérées comme des opportunités favorisant l'apprentissage et l'agilité (Miron Spector et al, 2018).

La pensée paradoxale (capacités cognitives pour reconnaître et réfléchir aux pôles opposés), la vacillation ou la spirale (faire des aller-retours entre les deux pôles à des moments différents), intégration (compromis) et balance (équilibrer les deux pôles) sont les principales stratégies actives figurant sur la grille de Putnam et al. (2016).

Les méta-réponses dépassent aussi l'opposition entre les deux pôles vers un niveau plus haut d'abstraction et essaient de les combiner de manière plus créative que la simple intégration ou balance.

Ces réponses, selon Putnam et al. (2016), regroupent des stratégies comme le recadrage et la transcendance (passer à un autre niveau d'abstraction (Lewis et Grimes, 1999) où les pôles sont considérés comme complexes interdépendants plutôt que conflictuels (Jarzabkowski et al., 2013), la connexion, les troisièmes espaces, et le dialogue (interaction dynamique entre les deux pôles à travers la dialectique) et la pratique réflexive et l'« *espèglerie sérieuse* » (pratique réflexive pour maintenir les deux pôles ensemble). Ces solutions aident les praticiens à "*faire avec*" (traduction de work through) au lieu de résoudre le paradoxe (Bednarek et al., 2017).

Après avoir clarifié les concepts de développement durable, de RSE et de performance globale, montré son caractère paradoxal et exposé les différentes stratégies de réponses au paradoxe, nous allons aborder la performance globale au sein des PME reprises comme un terrain marqué par les paradoxes, rendus saillants (Lewis, 2000) suite à l'entrée du repreneur.

### **3. La performance globale au sein des PME reprises**

#### *3.1. La performance globale au sein des PME*

Dans les PME, où l'organisation est confondue avec l'entrepreneur (Picard, 2009 ; Lepercq, 2020), l'engagement de mettre en pratique la RSE est porté par le dirigeant (Berger-douce, 2011). A ce sujet, Mazari et al. (2019), affirment que la mise en place de la RSE est un acte entrepreneurial étant donné le caractère innovant des pratiques et leur potentiel de création de valeur (Spence et al., 2011). Les dirigeants reposent sur leurs valeurs personnelles pour développer des pratiques de RSE ainsi que sur des connaissances influencées par leur entourage social (Taddei et Simon, 2012; Berger-douce, 2011). En revanche, un dirigeant de PME pas sensible aux enjeux écologiques, sociaux et sociétaux peut initier une stratégie RSE (Ben Nasr, 2020). L'implémentation d'une stratégie RSE peut être volontaire ou légalement

favorisée car elle est bénéfique non seulement pour les entreprises mais aussi pour la société (Bikefe et al., 2020).

Par exemple, en France, il n'y a pas l'obligation pour les très petites entreprises (TPE) et les petites et moyennes entreprises (PME) de mettre en place la RSE. Pourtant, elle est intégrée dans certaines organisations (Taddei et Simon, 2012). D'ailleurs, le développement durable est inhérent aux PME (Berger, 2018). L'intégration des principes de la RSE est bénéfique à l'entreprise sur plusieurs plans et touche plusieurs parties prenantes (Berger, 2018) : les salariés (attraction, satisfaction, rétention), l'entreprise (réduction des coûts, amélioration de la productivité, amélioration du cadre de travail, facilitation de l'accès aux marchés et au financement, stimulation de l'innovation), les clients (rétention et fidélisation), la communauté (intégration accrue, amélioration de l'image face aux parties prenantes) et l'environnement (réduction des impacts environnementaux). En outre, l'intégration des buts économiques, sociaux et environnementaux permettent d'avoir un bilan équilibré si bien que l'entreprise devient résiliente, moins susceptible de vivre des difficultés face aux crises externes (Berger, 2018). De plus, mettre en place une stratégie RSE permet de valoriser l'entreprise sur ses marchés (Taddei et Simon, 2012). En conséquence, en fonction des retombées économiques perçues de son engagement RSE, le dirigeant fait évoluer ses convictions managériales (Bon et Pensel, 2015). Toutefois, il est à noter qu'il est difficile de mesurer techniquement ces retombées du fait du caractère multidimensionnel de la performance globale (Renaud et Berland, 2007) et de l'insuffisance des mesures actuelles de la performance globale (Chauvey, et Naro, 2013).

Ce sujet est d'autant plus prégnant dans les PME qui ne disposent pas de stratégie RSE et dont sa pratique est plutôt "hors business", (Mazari et al., 2019), intuitive et non formalisée (Taddei et Simon, 2012). Les actions sont généralement ponctuelles et déconnectées de la stratégie (Mazari et al., 2019) dépendant de la taille de la PME et ses ressources (Taddei et Simon, 2012). En revanche, les PME ont l'avantage de disposer de relations étroites avec les différentes parties prenantes (employés, fournisseurs, clients...)(Berger, 2018). Cet ancrage local et cette proximité morale (Berger-Douce, 2011), rendent la PME en meilleure position en comparaison avec les grandes entreprises en matière de compréhension de la communauté (Berger, 2018). Ces relations de proximité et la satisfaction des différentes attentes des parties prenantes peuvent être perturbées avec l'entrée d'un nouveau propriétaire dirigeant en entreprise et la mise en place de changements. Comment décrire alors la performance globale des entreprises reprises par un repreneur externe ?

### 3.2. La performance globale au sein des PME reprises

La reprise d'entreprise est définie comme « *le 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, techniques, commerciales,...). Par conséquent, le particulier qui reprend une firme l'acquiert en devenant le propriétaire et le dirigeant* » (Deschamps, 2000, p : 145). Elle permet le prolongement de la durée de vie des entreprises et le maintien des emplois locaux (Deschamps, 2018). De plus, elle assure le maintien des savoir-faire (Sénat, 2017) notamment pour les entreprises artisanales (Picard, 2009). Ces enjeux qui renvoient aux fondements de la RSE (Berger-Douce et Deschamps, 2010), rendent la troisième phase du processus entrepreneurial, la phase d'entrée (Deschamps, 2002), une phase importante. En effet, elle est marquée par différents challenges et difficultés (Thévenard-Puthod, 2020) associés à la prise de relais du repreneur externe. Ce qui est attendu du repreneur est de marquer son leadership devant ses salariés, apporter sa propre touche à l'organisation en insufflant des changements et de nouvelles idées, développer l'organisation en donnant une nouvelle impulsion stratégique à l'entreprise (Boumedjaoud et Messeghem, 2020) et chercher de nouveaux clients (Mazari, 2018). Le repreneur a souvent besoin de se démarquer du cédant si bien qu'il met en œuvre des changements (Mouhli,



2019). Parmi les changements à faire, le repreneur peut mettre en place des pratiques RSE pour légitimer ses actions auprès des différentes parties prenantes, notamment les salariés (Mazari et al., 2019). La légitimité favorise l'adhésion des employés à son projet et les encourage à rester dans l'entreprise (Mazari et al., 2020).

Le repreneur est par exemple invité à jongler entre le court terme et le long terme, satisfaire les différentes parties prenantes, lancer de nouveaux produits qui sont en harmonie avec la stratégie globale de l'entreprise. Quand de nouveaux buts sont identifiés, le repreneur joue un nouveau rôle de dirigeant et les relations entre le réseau du cédant et le repreneur sont renouvelées (Seo et al., 2004).

Différentes actions peuvent être mises en place pour tirer des bénéfices économiques d'un côté, avoir une bonne image (Mazari et al., 2019) de l'autre côté et finalement renforcer les liens avec les différentes parties prenantes (Taddei et Simon, 2012). Elle permet donc une actualisation des contrats sociaux (Hadi et Udin, 2020).

Mazari et al. (2016) ont recensé un ensemble de pratiques RSE mises en oeuvre dans neuf PME reprises dans la région Rhône Alpes que nous regroupons dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : exemples de pratiques RSE mises en oeuvre par les repreneurs externes de PME**

volet social	volet sociétal	volet environnemental
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Le partage de vision, le contact permanent et une meilleure écoute des salariés</li> <li>-La valorisation des idées des salariés et la prise en compte de leurs attentes</li> <li>-Le bien-être des salariés</li> <li>-Une politique de rémunération « équitable »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Un engagement auprès du monde du handicap</li> <li>-Le travail avec la mission locale</li> <li>-Le renforcement des liens entreprise/système éducatif,</li> <li>-L'accompagnement de repreneurs et de créateurs d'entreprises</li> <li>-Le soutien d'associations « d'intérêt général »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'utilisation d'un matériel et des produits avec un faible impact sur l'environnement</li> <li>-Les économies d'énergie</li> <li>-La gestion et la valorisation des déchets</li> <li>-La certification</li> </ul>

Source : adapté de Mazari et al. (2016)

Certes, explorer les pratiques RSE au sein des PME reprises est avantageux pour différentes personnes comme les responsables politiques ou les repreneurs mêmes. L'inventaire des pratiques peut permettre de détecter les insuffisances et les difficultés des PME à mettre en place des stratégies RSE, les comparer avec celles des grandes entreprises et finalement, offrir un répertoire à utiliser par les pairs. Toutefois, lister l'ensemble des pratiques donne une image réelle mais incomplète de la performance globale. Il reste à découvrir les différentes contradictions et interrelations qui existent entre les différentes pratiques et au sein de ces pratiques elles-mêmes.

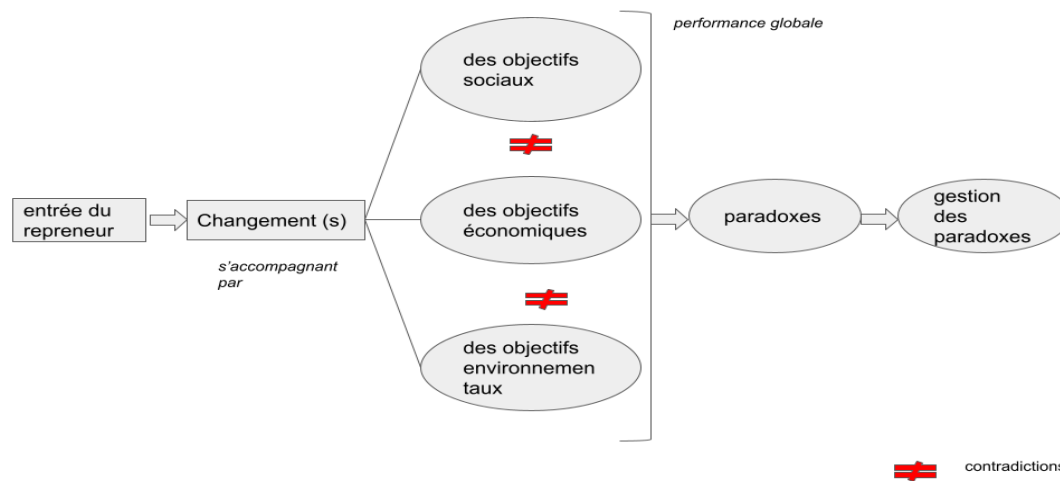
La problématique principale au cœur de cette recherche consiste à mieux appréhender la performance globale des entreprises reprises, en explorant les paradoxes qui accompagnent la recherche de cette performance et les pratiques des repreneurs pour répondre à ces paradoxes. La performance d'une PME reprise est alors complexe. Pour les PME qui ont des caractéristiques spécifiques comme la dépendance des clients/de l'environnement, le manque

de ressources et l'absence de stratégie financière (Santin et Van Caillie, 2006) réussir la relève et avoir une entreprise performante et durable n'est pas une tâche aisée pour le repreneur. Cette mission est d'autant plus difficile pour le repreneur externe qui peut manquer de compétences, d'informations et de légitimité (Thévenard-Puthod, 2020).

Ces objectifs représentent des formes de contradictions ou des paradoxes qui caractérisent la réalité organisationnelle du repreneur. Les paradoxes, comme éléments inhérents à toute entreprise (Jarzabkowski et al., 2013) deviennent saillants en période de changement (Lewis, 2000 ; Schad et al., 2016).

Notre réflexion se résume dans la figure suivante :

**Figure 3 : représentation schématique de notre réflexion**



Source : réalisation personnelle

Deux questions de recherche sont ainsi posées :

Quels sont les paradoxes de la performance globale d'une PME reprise par un repreneur externe ? et comment les repreneurs répondent-ils à ces paradoxes ?

#### 4.Méthodologie de la recherche

Notre recherche exploratoire a pour but de mieux comprendre les paradoxes de la performance globale et les stratégies de réponse au sein des entreprises reprises. De ce fait, la méthode qualitative nous a semblé appropriée pour répondre à cet objectif. La stratégie choisie est celle de l'étude de cas multiples. Cette méthode est utilisée pour mettre en évidence les régularités des processus entre les différents cas (Koeing, 1993) et assurer une réplication des résultats.

L'échantillon, selon l'approche abductive, est choisi en fonction de l'objet de recherche : « la possibilité d'observation de l'objet de recherche in situ » (Hallée et Garneau 2019).

Les entreprises qui constituent notre échantillon œuvrent dans différents secteurs comme le bâtiment, la mécanique, la fabrication d'équipements industriels, l'assainissement et autres. Elles sont toutes dans une situation financière saine lors du rachat sauf une seule entreprise. Le nombre d'employés varie entre 4 et 22. Le contact avec ces repreneurs a été facilité grâce à l'association Cédants et Repreneurs d'Affaires.

Le choix de ces entreprises s'est fait selon plusieurs critères :

- les entreprises sont reprises par une personne physique externe

- les repreneurs ont acquis leurs entreprises entre 2016 et 2020.
- la personne externe qui a racheté l'entreprise est le propriétaire et le dirigeant de l'entreprise rachetée, conformément à la définition de Deschamps (2000).
- les entreprises ont été achetées récemment, ne dépassant pas le seuil de cinq ans. Ce seuil est défini par l'INSEE pour identifier les entreprises pérennes.

Nos données empiriques sont constituées principalement d'entretiens semi-directifs (en deux phases : soit un total de 27 entretiens) avec 17 repreneurs Français. Les entretiens servent à comprendre le processus de formation de l'attitude ou de comportements (Jolibert et Jourdan, 2011). La première vague d'entretiens a été réalisée entre février 2020 et juillet 2022. Les repreneurs ont été interrogés sur le projet de reprise, les situations difficiles rencontrées suite à leur entrée, les changements menés, ainsi que leurs relations avec les différentes parties prenantes internes et externes.

La deuxième vague d'entretiens a été réalisée avec les mêmes repreneurs afin d'approfondir et de valider le sens donné aux verbatims des interviewés recueillis à la phase précédente. Il s'agit « *d'établir et de confirmer la crédibilité des interprétations développées, d'assurer que les participants se reconnaissent dans le travail du chercheur et se sentent représentés de façon appropriée* » (Proulx, 2019). Les entretiens ont été réalisés entre décembre 2020 et mars 2021.

Les entretiens retranscrits ont été analysés selon les étapes de la théorisation ancrée, qui consiste en un processus itératif de collecte et d'analyse (Paillé, 1994). Le codage des catégories des paradoxes et des réponses ont été dégagés de manière déductive en fonction des catégories issues de notre revue de la littérature et de même de manière inductive à partir du sens créé des données empiriques. Le processus de codage comprend les étapes suivantes : la codification initiale, la catégorisation, la construction et la consolidation des catégories, la mise en relation des catégories, l'intégration et finalement, la modélisation et la théorisation.

## 5. Résultats

### 5.1. Les paradoxes de la performance globale

Les résultats de notre recherche permettent de mettre en évidence deux grands types de paradoxes : les paradoxes intra performances (qui sont relatifs à un seul type de performance) et les paradoxes inter performances (qui émergent suite à l'interaction entre deux ou plusieurs performances).

#### Les paradoxes intra performances

Nous rappelons que la performance globale comprend trois types de performances : financière, sociétale et environnementale (Renaud et Berland, 2007). Nous allons détailler les paradoxes relatifs à chaque type de performance

**Les paradoxes "économiques"** reflètent des contradictions liés aux ressources financières de l'entreprise et à sa capacité de production tel est le cas de la contradiction entre la rentabilité et l'innovation/le changement, le remboursement de la dette et l'investissement/le développement de l'entreprise comme le témoigne ce repreneur :

*"Une reprise est financée par une dette qui affecte la capacité de l'entreprise à investir pendant de nombreuses années. Il y a des seuils plus ou moins importants, plus ou moins faciles à assumer, en fonction du poids de cette dette, de la structure de financement, du contexte, des circonstances que vit l'entreprise pendant le processus de remboursement de la dette. Je pense que c'est un dilemme que tout le monde vit"* (Repreneur)

Dans la majorité des cas, les repreneurs ont des projets de reprise basés sur le développement de l'entreprise et la maximisation des chiffres d'affaires. De l'autre côté, les repreneurs disposent de budgets limités, étant donné les fonds investis dans l'acquisition des entreprises.

A cela s'ajoute la crise COVID-19 qui a impacté de manière remarquable le niveau des ventes de ces entreprises. Le repreneur se trouve alors face à la contradiction entre son projet de développement (et les changements prévus) et la nécessité d'avoir une rentabilité financière pour couvrir les charges.

**Les paradoxes “sociaux”** sont liés aux conditions de travail et à l'égalité de traitement des employés comme par exemple : gérer de manière individualisée vs gérer de manière uniforme, contrôle vs autonomie, rester dans des locaux inadaptés vs délocaliser, ouvrir les locaux pendant la crise sanitaire vs fermer.

Les repreneurs ont mis en oeuvre différentes pratiques concernant les salariés telles que : la formation, les réunions régulières, le management participatif avec plus de consultation et d' "empowerment" pour les salariés, le partage mais cela s'est accompagné avec des contradictions :

*« effectivement le contrôle permet de faire en sorte que le cadre général de l'entreprise soit respecté, que certains processus soient bien appliqués, parce que c'est soit du légal et qu'on est dans l'obligation de l'appliquer, soit effectivement il ya une façon de faire, on ne peut pas s'amuser à ce que chacun fasse ce dont il a envie. Après effectivement, une fois qu'on a défini ce cadre qui est plutôt général, l'objectif est de développer l'autonomie de l'équipe dans ce cadre-là, pour qu'elle puisse aussi s'épanouir” (repreneur)*

Les actions touchent également les parties prenantes externes comme les concurrents comme la coopération avec les concurrents ou la proximité avec les clients/fournisseurs qui s'accompagnent de même avec des demandes opposées comme la compétition et l'isolation :

*"On s'isole parfois parce qu'on doit faire des choix. On a en fait cette contradiction de se tourner vers les clients, les collègues, et en même temps on doit prendre cette décision spécifique et ça crée un isolement" (Repreneur)*

**Les paradoxes “environnementaux”** regroupent des choix qui s'offrent aux repreneurs pour s'approvisionner ou pour vendre. La perte d'un fournisseur et la pénurie de matières comme le bois, les obligent à questionner les choix et à modifier les fournisseurs mais tout en calculant les frais et l'impact des importations. De même pour la vente de produits, une décision est à faire entre satisfaire un marché local ou exporter.

La liste intégrale des paradoxes est détaillée dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Les paradoxes de la performance globale au sein de PME reprises**

<b>Paradoxes intra performance</b>		
<b>paradoxes de performance sociale</b>	<b>paradoxes de performance environnementale</b>	<b>paradoxes de performance économique</b>
-partager la vision et les informations confidentielles -garder des informations confidentielles -consulter-rester maître -coopération vs compétition -gérer de manière individualisée vs gérer de manière uniforme -contrôle vs autonomie -rester dans des locaux inadaptés vs délocaliser -ouvrir les	-s'approvisionner vs faire soi-même -exporter vs vendre sur le marché local.	-couvrir les charges tout en perdant des commandes -innovation vs rentabilité financière -l'acceptation de demandes supplémentaires vs la capacité de production, -rembourser la dette vs l'investir/développer l'entreprise -se faire aider sans réduire la productivité de celui qui aide

locaux pendant la crise sanitaire vs fermer -développer des liens vs s'isoler -accompagner les employés sans les déresponsabiliser (« disempower »)		-satisfaire plusieurs demandes avec des ressources limitées (vérifier si c'est économique ou global)
<b>Paradoxes interperformances</b>		
-l'intérêt social vs l'intérêt économique -l'intérêt social vs l'intérêt environnemental -l'intérêt du repreneur vs l'intérêt de l'entreprise ou l'intérêt de l'entreprise vs l'intérêt des parties prenantes -succès vs échec		

### Les paradoxes inter performances

Les paradoxes inter performances représentent des contradictions entre deux ou plusieurs performances. Le cas d'une opposition entre la performance économique et la performance sociale peut se résumer dans ce témoignage :

*« le dilemme qu'un salarié me manque de respect et menace mes autres collaborateurs, vs est ce que je préserve l'intégrité de mon entreprise et que je préserve le court terme en essayant de garantir le chiffre d'affaires et la marge pour qu'on puisse faire face à nos engagements. Le dilemme était énorme, en gros ça touchait mes valeurs au plus profond, c'était je suis lâche et je bafoue ce que je crois le plus, le respect des humains et des gens, ou alors je mets en péril la reprise d'entreprise » (Repreneur)*

Le cas de conflit d'intérêt entre le repreneur et le client, lié à l'opposition entre vouloir satisfaire et fidéliser un client et gagner de l'argent a été aussi relevé. Ce conflit d'intérêt est expliqué par le repreneur comme suit :

*"J'ai utilisé des panneaux de contreplaqué, et le contreplaqué résout 100% du problème. Mais le problème avec ce matériau, c'est qu'il augmente largement le prix de mon produit, donc je ne pouvais pas le faire. Donc je suis revenu à une mauvaise qualité, moins bonne. Il veut une qualité parfaite mais il ne veut pas payer de frais supplémentaires pour utiliser du contreplaqué ; c'est contradictoire, j'ai une solution mais elle est coûteuse. Je l'ai appliquée mais depuis quelque temps, ça me coûte cher, le client ne veut pas payer donc je continue à livrer comme d'habitude" (Repreneur)*

Le conflit d'intérêt peut être même entre le repreneur et l'entreprise ; favoriser sa croissance en dépit de l'intérêt du repreneur et son bien être :

*"nous avons dû payer 55 000 euros pour la rupture conventionnelle du contrat et c'est une somme énorme pour nous, pour une petite entreprise comme la nôtre qui avait un prêt à rembourser donc je n'ai pas eu de salaire pendant un an et nous vivons avec nos économies personnelles depuis un an et demi" (Repreneur)*

Un conflit entre la performance économique et la performance environnementale a été repéré dans le témoignage d'un repreneur :

*"J'ai décidé de rester dans les mêmes bâtiments. J'en parle parce que les bâtiments ne sont pas adaptés et si c'était à refaire, j'aurais peut-être choisi de déménager, ou d'acheter les bâtiments au départ. Les bâtiments sont trop grands. L'atelier est trop grand. Il aurait été logique de remettre cela en question, mais cela n'a pas été fait" (Repreneur)*

Ce repreneur a fait le choix de rester dans des locaux inadaptés (grands) au lieu de délocaliser, c'est-à-dire investir dans un autre bâtiment. En choisissant l'avantage économique, il gaspillé des ressources énergétiques et matérielles.

## 5.2. Les réponses aux paradoxes de la performance globale

Le deuxième résultat principal est un répertoire de réponses déployées par les repreneurs pour répondre aux différents paradoxes identifiés. En effet, les repreneurs utilisent plusieurs réponses pour gérer ces paradoxes (sélection, séparation temporelle, ajustement, intégration, compromis...) que nous avons catégorisées en réponses actives et réponses défensives :

### les réponses actives

*L'intégration* qui consiste à combiner les deux pôles est utilisée pour répondre à des intérêts différents. Certains repreneurs déclarent chercher un terrain d'entente entre les intérêts de toutes les parties prenantes :

*« Mais chaque fois qu'il y a une difficulté ou une incompréhension, nous nous éclairons mutuellement et nous trouvons une solution sans nous épuiser. Cela devrait être intéressant pour nous deux. Nous sommes conscients que si nous voulons faire quelque chose, nous devons être tous les deux gagnants. Si nous ne cherchons que nos intérêts, nous ne pouvons pas aller plus loin »* (Repreneur)

De même, cette stratégie est utilisée pour combiner deux intérêts : social et environnemental : *« j'ai injecté aussi pour faire le buzz et pour parler de nous, et puis avoir un angle différent, c'est la conscience environnementale ou la protection environnementale. Donc de manière à la fois à ce qu'avec les clients ça soit un sujet de conversation et puis aussi une source de motivation pour mes employés, c'est-à-dire qu'ils soient encore plus protégés, de la pollution, des choses comme ça. On a acquis assez rapidement une machine à laver des pinces et des rouleaux automatique, qui permet de faire un peu le buzz, et puis aussi d'accompagner le travail de mes gars quoi pour qu'ils puissent laver leurs outils de manière, un peu plus professionnelle juste sur un évier »* (Repreneur)

Cette stratégie est aussi utilisée par le biais de la fusion pour répondre au paradoxe contrôle vs autonomie où le repreneur définit les objectifs (contrôle) et donne la liberté de la réalisation à l'employé (autonomie) tout en respectant les objectifs fixés.

*L'ajustement* : cette stratégie est adoptée pour répondre à une contradiction entre les demandes supplémentaires et les capacités de production. Les pratiques d'ajustement en cas d'un surplus de demandes peuvent consister à opter pour la sous-traitance, la restructuration du mode de fonctionnement, l'achat de nouvelles machines ou le recrutement, comme le témoigne ce repreneur :

*“On a essayé de s'organiser pour absorber plus de commandes et arriver à traiter toutes les commandes donc passer à un stade plus organisé, plus industriel”* (Repreneur)

*La vacillation* qui consiste à osciller entre les deux pôles, peut être utilisée pour répondre au paradoxe développer des liens vs s'isoler : selon les périodes, le repreneur peut être proche ou loin de son entourage.

*“ Là, il faut arriver à trouver le bon curseur, parfois pendant les périodes les plus difficiles, il faut être plus proche, pour rassurer. Parfois, quand tout va bien, oop, je passe du temps sur autre chose. C'est toute l'affaire de dosage”* (Repreneur)

### Les réponses défensives

*La sélection* : cette réponse consiste à privilégier un pôle et à négliger l'autre. Elle est communément utilisée pour répondre à différents dilemme du type : ouvrir vs fermer, agencer les magasins vs déménager ou encore l'intérêt du repreneur vs l'intérêt de l'entreprise quand

le repreneur a dû gérer un problème avec un employé, payer une rupture conventionnel tout en se privant de salaire :

*"nous avons dû payer 55 000 euros pour la rupture conventionnelle du contrat et c'est une somme énorme pour nous, pour une petite entreprise comme la nôtre qui avait un prêt à rembourser donc je n'ai pas eu de salaire pendant un an et nous vivons sur nos économies personnelles depuis un an et demi"*

*Le compromis* : cette stratégie consiste à combiner les deux pôles mais pas de manière optimale. Elle est utilisée par exemple pour répondre au paradoxe : partager des informations vs disposer d'informations tacites. Certains repreneurs déclarent le partage des informations avec les employés en majorité. Toutefois, ils gardent quelques informations confidentielles.

Cette stratégie est aussi utilisée pour gérer les problèmes liés à la sécurité des employés :

*" Je ne veux pas qu'il y ait d'accidents. Donc d'abord, la souplesse, ensuite vient l'attention donc avoir de la rigueur. Par exemple, on fume dans l'atelier. C'est interdit. On n'a pas le droit de fumer dans un lieu public. Je dois être flexible, je ne peux pas demander aux gens d'arrêter de fumer. Sinon, que diraient-ils ?*

*Nous sommes d'accord, ils fument beaucoup. Pour fumer chaque cigarette qu'ils sortent et petit à petit je vais leur demander gentiment de ne pas fumer dans l'atelier. Nous mettrons des cendriers, des choses comme ça mais il faut sûrement que je sois souple. Cela doit se faire progressivement" (Repreneur)*

*La séparation temporelle* est utilisée pour répondre au paradoxe autonomie vs contrôle : attribuer de l'autonomie aux employés puis faire un contrôle régulier de manière périodique. De même pour le paradoxe développer des liens vs s'isoler. Certains repreneurs affirment qu'ils préfèrent plutôt travailler en groupe mais ils ont parfois besoin de rester seuls pour décider. Cela peut se pratiquer avec des emplois de temps où le repreneur consacre les matinées pour les réunions avec les employés de chantier et l'après-midi pour le travail administratif, commercial ou financier qu'il effectue seul.

La séparation temporelle peut aussi être utilisée pour répondre au paradoxe autonomie vs contrôle : attribuer de l'autonomie aux employés puis faire un contrôle régulier de manière périodique.

*La projection* : le repreneur peut recourir à la projection, en renvoyant la tension et l'exécution de la tâche à un ou plusieurs employés

*"je ne veux pas être le seul qui décide, le seul à tout faire, donc je veux que le plus possible des membres de l'équipe puissent porter chacun des sujets. Si quelqu'un vient me voir avec une question ou un problème ou un sujet, on dit ok qu'est-ce que tu en penses, tu as une solution ? oui non celle-ci, ok, elle me semble correcte, Gill qu'est-ce que tu en penses, c'est correct, ok vas-y" (Repreneur)*

## **6. Discussion des résultats**

Le repreneur, comme tout dirigeant d'entreprise, est amené à répondre à certaines exigences pour avoir une entreprise durable : des exigences envers les employés (fournir de bonnes conditions de travail, traiter les employés de manière égalitaire...), des exigences envers les parties prenantes externes (fournir des produits de qualité, diminuer le gaspillage...) et des exigences financières comme le remboursement de la dette et la rentabilisation de ses investissements (Reynaud, 2003). Tous ces aspects sociaux, environnementaux et économiques forment la performance globale de l'entreprise (Reynaud, 2003).

Ces différentes formes de performances sont à l'origine de paradoxes comme c'est le cas pour les entrepreneurs sociaux (Smith et al., 2012) ou pour les entreprises qui souhaitent être plus responsables (Grimand et al., 2014). Ces paradoxes sont relatifs en grande partie aux

facteurs financiers de l'entreprise (Taddei et Simon, 2012), jugés par Torrès (2016), comme les premiers stressés des dirigeants de PME. L'obligation des repreneurs est principalement financière. La mise en œuvre de la RSE peut se déployer une fois la performance économique réalisée (Taddei et Simon, 2012).

En gros, nos résultats sur la RSE au sein des PME reprises corroborent avec les avancements des anciennes recherches sur la RSE en PME. En effet, les pratiques initiées par les repreneurs dépendent de leurs valeurs, convictions et motivations (Taddei et Simon, 2012; Berger-douce, 2011). L'atteinte de différents objectifs simultanément est source de tensions et de paradoxes (Chauvey, et Naro, 2013).

Les 17 cas montrent que les repreneurs répondent différemment à chaque paradoxe. Nous n'avons pas pu observer un type de réponse communément utilisé pour répondre à un paradoxe en particulier. Le croisement des différents résultats entre les différents cas montre que les repreneurs ont tendance à opter pour des réponses actives. Cela peut s'expliquer par l'ouverture d'esprit et la pensée paradoxale qu'ils ont pu développer grâce à leur formation ou expériences antérieures. Les repreneurs de notre échantillon ont un niveau de formation élevé (Master, doctorat, diplôme d'ingénieur+MBA). Toutefois, compte tenu du contexte et des ressources disponibles, ils mettent en œuvre parfois des réponses défensives, jugées moins effectives par certains auteurs comme Smith et Lewis (2011).

## **7. Conclusion**

L'une des principales contributions de cette communication est de montrer le caractère paradoxal de la RSE et ce à travers des cas de PME reprises. En ce sens, nous avons identifié une panoplie de paradoxes intra performances (au sein de chaque type de performance économique, sociale et environnementale) et inter performances (entre les différentes performances). Nous avons montré que la RSE n'est pas une somme d'actions économiques, environnementales et sociales (Ben Nasr, 2020), mais un système de demandes contradictoires qui coexistent. La reprise s'est révélée comme un cadre propice à l'apparition de ces paradoxes à cause des changements mis en œuvre par le repreneur qui s'ajoutent au caractère paradoxal "par nature" de la RSE/développement durable. Nous avons montré également que les repreneurs utilisent différentes réponses actives et défensives pour répondre à différents types de paradoxes.

Au niveau théorique, cette recherche porte un regard novateur sur la phase post reprise en comprenant l'expérience des repreneurs avec les paradoxes de performance d'un côté et en explorant les réponses mobilisées face à ce système de paradoxes de l'autre côté (à venir). De plus, l'utilisation de l'approche par les paradoxes permet d'offrir une image plus complexe et plus holistique sur le notion de performance globale (Chauvey et Naro, 2013).

Sur le plan pratique, cette étude permet d'offrir aux repreneurs actuels et potentiels une idée sur la diversité des actions qu'ils peuvent mettre en place pour légitimer leur entrée. Un répertoire de paradoxes et de réponses aux paradoxes liés aux différentes performances (économique, sociale et sociétale) améliore leur bases de connaissances et les rend plus ouverts à la complexité (Bayad et al., 2010). Cette vision complexe leur permettra de dépasser la vision simpliste de la performance et de la réalité organisationnelle post reprise.

La limite de cette recherche est son caractère exploratoire et l'hétérogénéité des cas de PME choisis. D'autres recherches futures peuvent tester nos propositions dans d'autres contextes avec des cultures et législations différentes ou bien sur d'échantillons plus grands.



## 8. Bibliographie

- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Arabeche, Z., & Tabeti, P. H. (2017). La stratégie de la RSE dans les PME algériennes Une approche entrepreneuriale du dirigeant. *Revue Algérienne des Ressources Humaines Vol*, 1(02).
- Baret, P. (2006). Chapitre 6. L'évaluation contingente de la Performance Globale des Entreprises: une méthode pour fonder un management socialement responsable? (No. hal-02147330).
- Bayad, M., Gallais, M., Marlin, X., & Schmitt, C. (2010). Entrepreneuriat et TPE: la problématique de l'accompagnement. *Management Avenir*, (10), 116-140.
- Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2017). Transcendence through rhetorical practices: Responding to paradox in the science sector. *Organization Studies*, 38(1), 77-101.
- Ben Nasr, B. (2020). Le néo institutionnalisme sociologique: une perspective d'analyse de la portée de la stratégie collective de la diffusion de la RSE dans les PME. *Gestion 2000*, 37(6).
- Berger, C. (2018). Outil de pilotage de la performance du développement durable adapté aux pme.
- Berger-Douce, S. (2008). Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française. *Revue Management et Avenir*, (1), 9-29.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2010). La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME?.
- Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2012). La RSE en PME, un facteur de développement stratégique après une succession familiale ?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 25(1), 75-91.
- Bikefe, G., Umaru, Z., Araga, S., Faize, M., Ekanem, E., & Daniel, A. (2020). Corporate social responsibility (CSR) by small and medium Enterprise (SMEs). a systematic review.
- Bon, V., & Pensel, J. L. (2015). L'engagement responsable des PME: quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats?. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (4), 61-82.
- Boumedjaoud, D., & Messeghem, K. (2020). Stratégie repreneuriale et performance en PME-Rôle du mentorat dans la reprise externe. *Revue française de gestion*, 46(290), 11-30.
- Boussaguet, S., & Estève, J. M. (2006, May). 8 ième Université de Printemps de l'Audit Social 25, 26 & 27 mai 2006-Dakar, Sénégal La responsabilité sociale dans une transmission/reprise d'entreprise: une prise de conscience nécessaire. In 8ème Université de Printemps de l'Audit Social.
- Boussaguet, S., & De Freyman, J. (2018). Les voies d'entrée en défaillance des reprises externes de PME. *Revue internationale PME*, 31(3-4), 67-93.
- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper & Brothers.
- Carroll A.B. (1979), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review*, vol. 4, n° 4, p. 497-505.

- Capron, M., & Quairel, F. (2006). Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises: l'utopie mobilisatrice de la performance globale. *Revue de l'organisation responsable*, 1(1), 5-17.
- Chauvey, J. N., & Naro, G. (2013, May). Reporting et Pilotage Sociétaux: Repenser la Performance Globale à l'aune des Paradoxes de la RSE. In *Comptabilité sans Frontières... The French Connection* (pp. cd-rom).
- Deschamps, B. (2018). Évolution de la connaissance autour des pratiques de transmissions-reprises réalisées par les personnes physiques: vers le concept de transfert d'entreprise. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 17(3), 189-213.
- Deschamps, B. (2002). Les spécificités du processus entrepreneurial. *Revue française de gestion*, 175-188.
- Deschamps B. (2000), le processus de reprise d'entreprise par les entrepreneurs personnes physiques, thèse pour le doctorat en sciences de gestion, Grenoble II, 7 décembre.
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I., & Schäfer, P. (2014). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. *Revue Française de Gestion*, 3(3), 133-148.
- Guillon, B. (2013). La RSE comme solution aux risques affectant la création et la pérennisation des PME. *Management & Sciences Sociales*, 14(14), 18-25.
- Hadi, N., & Udin, U. (2020). Testing the effectiveness of csr dimensions for small business entrepreneurs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 6.
- Hallée, Y., & Garneau, J. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche: de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124-140.
- ISO 26000 (2010), Norme internationale ISO/FDIS 26000 : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale.
- Jarzabkowski, P., Le, JK., & Van de Ven, AH. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3): 245–280.
- Jarrett, M., & Vince, R. (2017). Psychoanalytic theory, emotion and organizational paradox. *The Oxford handbook of organizational paradox*, 48-65.
- Jolibert, A., & Jourdan, P. (2011). Les méthodes d'études qualitatives. *Marketing research, méthodes de recherche et d'études en marketing*, 1-31.
- Kissami, R. (2021). RSE, source de performance globale de l'entreprise pour l'après COVID-19: Cas des industries de transformation au Maroc. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(2).
- Koenig G. (1993). Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, page 4-17.
- Koutaya, A. (2020). Essai de synthèse des principales étapes d'évolution de la responsabilité sociétale des entreprises. Koutaya Ayoub & Koutaya Younes.
- Lazarus, R. S., & Launier, R. (1978). Stress-related transactions between person and environment. In *Perspectives in interactional psychology* (pp. 287-327). Springer, Boston, MA.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review* 25: 760–76.

- Lewis, M. W., & Grimes, A. I. (1999). Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms. *Academy of management review*, 24(4), 672-690.
- Lepercq, N. (2020). Réussir une reprise d'entreprise: proposition d'un modèle relationnel (Doctoral dissertation, Université Paris sciences et lettres).
- Mazari, L. (2018). Effets de la RSE sur le management de la reprise des PME: une analyse par la légitimité du repreneur externe vis-à-vis de ses salariés (Doctoral dissertation, Université de Lyon).
- Mazari, L., Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2020). Les déterminants psychologiques de la légitimité du repreneur externe d'une PME auprès des salariés. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 19(3), 163-187.
- Mazari, L., Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2019). La RSE comme vecteur de légitimité du repreneur externe d'une petite entreprise. *Revue internationale PME*, 32(2), 151-180.
- Mazari, L., Berger-Douce, S., & Deschamps, B. (2016, July). L'impact des pratiques RSE sur la relation entre repreneur et salariés: une analyse par la légitimité du repreneur. In *RIODD 2016*.
- Mhissen, I., Gherib, J., & Berger-Douce, S. (2015, June). Logique d'action du dirigeant et engagement RSE global en PME. In *XXIVème conférence de l'AIMS*.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Mouhli, K. (2019). L'entrée dans la TPE du repreneur externe: un changement équivoque à l'origine d'un processus de construction de sens. *Revue internationale PME*, 32(1), 127-159.
- Paillé, P. (1994). L'analyse par théorisation ancrée. *Cahiers de recherche sociologique*, (23), 147-181.
- Picard, C. (2009). Continuité et rupture lors de la reprise dans l'artisanat: pour une lecture identitaire du processus. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 22(3-4), 57-82.
- Poole, M. S., & Van de Ven, A. H. (1989). Using paradox to build management and organization theories. *Academy of management review*, 14(4), 562-578.
- Proulx, J. (2019). Recherches qualitatives et validités scientifiques. *Recherches qualitatives*, 38(1), 53-70.
- Putnam LL, Fairhurst GT & Banghart S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals* 10(1): 65–171.
- Quairel, F. (2006, May). Contrôle de la performance globale et responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). In *Comptabilité, contrôle, audit et institution (s)* (pp. CD-Rom).
- Renaud, A., & Berland, N. (2007, May). Mesure de la performance globale des entreprises. In «*COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT*» (pp. CD-Rom).
- Reynaud, E. (2003). développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique, Journée AIMS, Atelier développement Durable, ESSCA Angers, 15 mai 2003.
- Saoudi, L. (2012). Le noyau dur à l'épreuve de la transmission/reprise. *Entreprendre & Innover*, 2(14), 30-39.
- Santin, S., & Van Caillie, D. (2006). Diagnostic préalable à la transmission et stratégie de

reprise de la PME: une relation de contingence forte. Cahier de recherche n° 200610, 4.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

Sénat (2017, février). Moderniser la transmission d'entreprise en France : une urgence pour l'emploi dans nos territoires. <https://www.senat.fr/rap/r16-440/r16-440.html>.

Seo, M. G., Putnam, L. L. and Bartunek, J. M. (2004). Dualities and Tensions of Planned Organizational Change, in M. S. Poole and A. H. Van de Ven (eds) *Handbook of Organizational Change and Innovation*, pp. 73–107. New York: Oxford University Press.

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S., & Smith, W. K. (2016). Paradox research in management science: Looking back to move forward. *Academy of Management Annals*, 10(1), 5-64.

Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K., & Chertok, M. (2012). A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 463-478.

Smith, W. K., Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing, *Academy of Management Review*, Vol 36, p 381– 403.

Spence, M., J. Ben Boubaker Gherib et V. Ondoua Biwolé (2011), Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough? A North-South comparison, *Journal of Business Ethics*, 99: 3, 335-367.

Taddei, J. C., & Simon, E. (2012). La RSE? Je ne connais pas, mais j'en fais! PME et rôle des coopératives dans le secteur végétal.

Tapissier, E. (2019). Conception d'un système de management des connaissances à destination d'une PME (Doctoral dissertation, Paris, ENSAM).

Thévenard-Puthod, C. (2020). 13 How to Effectively Support External Buyers in a Post-Business Transfer Situation. *Business Transfers, Family Firms and Entrepreneurship*, 193-206.

Torres, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. 5ème Congrès International sur la PME, 25-27

Torrès, O. (2016). Les risques psychosociaux du dirigeant de PME: typologie et échelle de mesure des stressés professionnels. *Revue internationale PME*, 29(3-4), 135-159.

Travaillé, D., & Naro, G. (2013, May). Les Sustainability Balanced Scorecards en question: du Balanced Scorecard au Paradoxical Scorecard. In Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité 2013 (pp. 1-26).

Wood D.J. (1991a), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.

Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*.

Yoon, S. J., & Chae, Y. J. (2012). Management of paradox: A comparative study of managerial practices in Korean and Japanese firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3501-3521.