



**HAL**  
open science

## La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME ?

Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps

### ► To cite this version:

Sandrine Berger-Douce, Bérangère Deschamps. La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME ?. 2010. halshs-00534800

**HAL Id: halshs-00534800**

**<https://shs.hal.science/halshs-00534800>**

Submitted on 10 Nov 2010

**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.



## CAHIER DE RECHERCHE n°2010-05 E4

La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en  
œuvre de la RSE en PME ?

**Sandrine Berger-Douce**

**Bérangère Deschamps**



Unité Mixte de Recherche CNRS / Université Pierre Mendès France Grenoble 2  
150 rue de la Chimie – BP 47 – 38040 GRENOBLE cedex 9  
Tél. : 04 76 63 53 81 Fax : 04 76 54 60 68



# La reprise d'entreprise, une opportunité pour la mise en œuvre de la RSE en PME ?

**Sandrine Berger-Douce**

Maître de conférences HDR, IAE de Valenciennes, Chercheur au LARIME

[sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr](mailto:sandrine.berger-douce@univ-valenciennes.fr)

**Bérangère Deschamps**

Maître de conférences, IAE de Grenoble, Chercheur au CERAG

[berangere.deschamps@iae-grenoble.fr](mailto:berangere.deschamps@iae-grenoble.fr)

## Résumé

Depuis quelques années, à l'instar des grandes entreprises, les PME s'engagent *chemin faisant* dans des démarches de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) (Quairel et Auberger, 2005). Les obstacles à cette implication sont pourtant nombreux : au-delà de leurs ressources limitées (financières, humaines, en temps), elles doivent gérer l'ensemble des changements organisationnels induits par la RSE. La reprise d'entreprise, quant à elle, constitue une étape de rupture dans la vie des organisations. A ce titre, ce papier de recherche propose de considérer le processus repreneurial (Deschamps, 2000) comme une opportunité de mettre en œuvre une démarche de RSE en PME.

Une approche qualitative exploratoire (Hlady-Rispal, 2002) auprès de deux PME françaises familiales a été menée afin d'investiguer notre question de recherche.

Les premiers résultats semblent indiquer que le processus repreneurial peut être considéré comme un moment propice pour la mise en œuvre d'une démarche de RSE en PME. Cependant, l'analyse suggère de préciser les conditions favorables à cette mise en œuvre en termes de posture du repreneur, de processus organisationnels et de préparation de sa transmission par le cédant.

Les pistes de recherche s'orientent vers un approfondissement de nos propositions par un travail à plus grande échelle (en multipliant les cas de reprise étudiés) et par un élargissement au-delà des PME familiales (permettant de s'affranchir de leurs spécificités en matière de RSE) (Astrachan, 1988).

**Mots clés** : RSE, reprise d'entreprise, management de la reprise

La reprise d'entreprise représente-t-elle le bon moment pour instaurer la Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE) en PME ? C'est la question que pose Johannson (2008) dans son article intitulé « *Conjuguer PME, succession et développement durable* ». Plusieurs facteurs encouragent à rapprocher le thème de la RSE de celui de la reprise d'entreprise : (1) il s'agit de deux sujets d'actualité : 800 000 entreprises seraient à transmettre dans les 10 ans (KPMG, 2008) ; et les appels à l'intégration des questions de RSE dans les entreprises se multiplient (Cotentin et Duval, 2009 ; CROCIS-CCIP, 2009). (2) Ensuite, les enjeux socio-économiques et politiques de la reprise (comme la continuation de la vie d'une entreprise ou le maintien des emplois locaux) renvoient aux fondements de la RSE (logique d'action basée sur la pérennité ; perspective à long terme de préservation des ressources en capital humain). (3) Enfin, d'un point de vue plus micro-économique, les PME sont soumises à des pressions multiples les incitant à prendre davantage en compte la RSE (Grenelle de l'Environnement de 2007, pressions de donneurs d'ordre et de clients plus exigeants), sans négliger la volonté délibérée d'une nouvelle génération d'entrepreneurs face à ces problématiques. Dans le même temps, le repreneur a besoin d'une pratique pour se démarquer de son prédécesseur (Deschamps et Paturel, 2009), ceci engendrant naturellement du changement organisationnel. Nous proposons d'étudier la reprise d'entreprise comme un moment opportun d'appropriation de la RSE par les repreneurs. Notre intuition est que la RSE représente une manière pour le repreneur de s'approprier la cible, de proposer un changement marquant l'entrée d'un nouveau dirigeant. Nous précisons dans un premier temps la RSE et ses pratiques en PME en parallèle d'une présentation des enjeux pour le repreneur lors de sa phase d'entrée ; ensuite, nous analysons deux cas exploratoires nous autorisant, finalement, à discuter du lien entre RSE et reprise d'entreprise.

# **1 – LA PHASE D’ENTREE DU « PROCESSUS REPRENEURIAL », SOURCE DE CHANGEMENT PROPICE A LA RSE ?**

## **1.1 : RETOUR SUR LE PROCESSUS REPRENEURIAL**

Actuelle, la problématique des transmissions / reprises intéresse depuis quelques années plusieurs chercheurs provenant de pays exclusivement francophones. Certains auteurs (Bégin, 2007 ; Cadieux, 2005 ; Cadieux, 2007 ; Mignon, 2001 ; Pailot, 1999) abordent le point de vue du cédant, tandis que d’autres s’intéressent au repreneur (Barbot et Richomme-Huet, 2007 ; Boussaguet, 2007 ; Deschamps, 2000 ; Deschamps et Paturel, 2009 ; Picard et Thévenard-Puthod, 2004). Nous nous situons dans la lignée de ces travaux, c’est-à-dire que nous étudions la reprise comme une opportunité pour la RSE. Nous nous concentrons donc sur les actions du repreneur et sur les perspectives que la RSE pourrait lui offrir.

Le processus repreneurial s’articule autour de trois ou quatre étapes clés selon les auteurs (Deschamps, 2002 ; Picard et Thévenard, 2004). Il diffère du processus de transmission même si certaines phases sont communes et concomitantes. Malgré quelques variantes, les chercheurs s’accordent pour reconnaître une phase de prise de décision, une autre de mise en œuvre de la reprise et enfin une étape lors de laquelle le repreneur devient nouveau dirigeant d’une entreprise achetée. C’est à cette dernière étape que nous prêtons une attention particulière.

Deschamps et Paturel (2009) distinguent la période de transition entre le cédant et l’acquéreur, du management de la reprise (le nouveau dirigeant s’assumant seul). Les enjeux pour les deux protagonistes sont importants. Si la période de transition peut s’avérer délicate pour tous les acteurs, et en particulier pour les salariés qui ne savent pas à qui ils doivent s’adresser entre l’ancien et le nouveau dirigeant, elle est cruciale pour le repreneur. Il a, en effet, besoin de s’affirmer devant le personnel, de se faire connaître auprès des fournisseurs, de conquérir de nouveaux clients, de se sentir maître de sa gestion (Haddadj et d’Andria, 1998). Il importe pour lui d’exercer le pouvoir à part entière et de mettre son empreinte sur ce qui devient, dans les faits, une nouvelle entité. C’est un nouveau départ pour l’entreprise : le repreneur insuffle des changements dans la firme qu’il a reprise, et le résultat qui consiste à faire accepter, par le plus grand nombre, le projet d’entreprise, compte en matière de

management. Le repreneur a besoin de liberté une fois la passation du pouvoir effectuée. La transition lui procure l'opportunité de tirer progressivement un trait sur le passé et d'établir une nouvelle vision pour l'entreprise (Fiegener et al., 1994).

Dans le cadre d'une reprise, le changement est ambivalent, car il correspond, d'une part, à une rupture (le changement de dirigeant : rupture par rapport à l'ancienne direction) et, d'autre part, à une continuité : le changement de dirigeant est nécessaire, voire vital, pour la suite de la vie de l'entreprise qui est reprise (Deschamps, 2003). Les récentes recherches (Bah, 2006 ; Boussagnet, 2005 ; Deschamps et Paturel, 2009) soulignent l'importance des difficultés du management post-reprise pour un repreneur. Ainsi, la période post-reprise immédiate conditionne le bien-être du repreneur dans son entreprise, sa manière d'assumer son nouveau rôle et le succès de l'opération. Son attitude déterminera l'adhésion des salariés à son projet qui deviendra une sorte de nouvelle entreprise (Schweiger et al., 1989). Le repreneur doit également faire preuve de capacité d'apprentissage et d'humilité pour réussir son adaptation à ce contexte qui lui est inconnu.

Le repreneur doit faire face à une panoplie de subjectivités des acteurs de l'intérieur et de l'extérieur de l'entreprise (Filion et Bourion, 2008). Le simple fait qu'un nouveau dirigeant investisse l'entreprise implique des changements au sein de l'organisation (Donckels, 1995), qu'il lui est nécessaire de gérer en douceur afin d'éviter les phénomènes de choc culturel et de résistance au changement et surtout de recevoir l'adhésion des membres de la structure nouvellement contrôlée (Crozier et Friedberg, 1977). Il n'est, sans doute, pas évident d'éviter la rupture ; il est, en revanche, fondamental d'éviter la violence de la rupture (Chabert, 2005). Le repreneur dirigeant se base sur l'existant, clarifie son positionnement et identifie sa propre valeur ajoutée. Pourtant, dès son entrée dans l'entreprise, le repreneur met en place une série d'actions et de décisions lui permettant de s'imprégner du fonctionnement de l'entreprise. Il est important qu'une césure soit opérée par rapport à la gestion précédente, pour que le nouveau management se démarque de celui de l'ancien dirigeant. Le nouveau dirigeant doit « faire prendre la mayonnaise » (Bruyat, 1993) ! Mais il doit avoir à l'esprit que les six premiers mois qui suivent la reprise peuvent correspondre à un état de grâce (Deschamps, 2009) : les collaborateurs de l'entreprise sont pleins d'espoirs et d'intérêts pour le nouveau management, mais aussi dans l'attente des premières décisions. Si le dirigeant profite de son

regard neuf, de sa capacité à interroger les processus établis et s'il partage ses objectifs et ses méthodes tant en interne qu'avec les partenaires de l'entreprise, il créera une grande partie des conditions de succès de la reprise. La mise en place d'une politique de RSE procède-t-elle de la stratégie du repreneur pour marquer la nouvelle direction ?

## 1.2 : RESPONSABILITE SOCIALE DES PME : ETAT DES LIEUX EN FRANCE

La responsabilité sociale des entreprises (RSE) est inscrite au cœur des initiatives de plusieurs instances internationales comme les Nations Unies (Global Compact en 2000), l'Organisation Internationale du Travail (déclaration sur les pratiques sociales dans les multinationales) ou encore l'Union Européenne (Livre Vert consacré à la RSE en 2001). D'un point de vue théorique, des auteurs comme Tchankam et Estay (2004) déplorent une conceptualisation encore insuffisante de la RSE et ce, en dépit d'efforts depuis les années 1960 pour définir la notion même de RSE. Selon Gendron (2000), les fondements théoriques de la RSE se structurent autour de trois grandes écoles : la *business ethics*, la *business and society* et la *social issue management*. Ces écoles convergent vers un objectif unique, à savoir la prise en charge formelle de l'intérêt commun par l'entreprise privée. Si le courant de la *business ethics* propose une approche moraliste axée sur les valeurs, celui de la *business and society* affirme la non étanchéité entre l'entreprise et la société de sorte que l'entreprise se retrouve assimilée à une institution sociale légitimement redevable envers la société. Quant au courant de la *social issue management*, il confère à l'entreprise un statut d'acteur social et politique. Ce dernier courant traite les questions de RSE comme des enjeux stratégiques au service de l'amélioration de la performance de l'entreprise (Mc Williams et al., 2006).

Investi depuis des années par les grandes entreprises (Quairel et Auberger, 2005), ce domaine devient plus familier aux PME qui l'ont découvert *chemin faisant* plus récemment (séminaire de sensibilisation de la CGPME (Confédération Générale des PME) en novembre 2004). Même si les travaux académiques dédiés au terrain spécifique des PME françaises se développent, ce mouvement reste bien timide comparé à nos voisins européens qui développent depuis des années des recherches en la matière (Moore et Spence, 2006 ; Perrini, 2006 ; Spence et al., 2003 ; Fassin, 2005). En France, la RSE en milieu PME n'en demeure pas moins le moteur de nombreuses initiatives émanant notamment des chambres de

commerce de d'industrie. Canfin et Nahapétian (2005) estiment à environ un millier le nombre de PME françaises engagées dans une réflexion sur la RSE sous forme d'une démarche accompagnée par les organismes compétents comme le Centre des Jeunes Dirigeants (CJD) ou l'Association Française de Normalisation (AFNOR), chacun d'entre-eux ayant développé des outils d'évaluation adaptés aux PME. Parmi les rares études empiriques françaises portant spécifiquement sur les pratiques de RSE en milieu PME, nous pouvons citer celles de Dupuis et al. (2007) en région Rhône-Alpes et de l'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI) de 2006, ainsi que le baromètre développement durable du CROCIS-CCIP (2009) sur les PME d'Ile-de-France. Ces différents travaux insistent sur le caractère pragmatique des démarches de RSE mises en œuvre dans les PME françaises. La majorité des dirigeants interrogés demeurent sceptiques quant à la possible conciliation entre RSE et profit. Aussi, ce type d'engagement ne peut réussir durablement que sur la base de résultats économiques satisfaisants. Pour Dupuis et al. (2007), la majorité (92,5%) de dirigeants de PME de Rhône-Alpes déclarent mener leurs actions dans une perspective intégrant des préoccupations de RSE. Pourtant, d'autres résultats incitent à la plus grande prudence en raison d'un possible fossé entre discours et pratiques. Ainsi, seuls 52% des dirigeants de PME en Ile-de-France déclarent prendre en compte le développement durable dans leur organisation (CROCIS-CCIP, 2009). Selon l'enquête de l'ACFCI (2006), l'origine de la démarche RSE est à rechercher avant tout en interne. Parmi les arguments cités, la conviction personnelle du dirigeant arrive en tête (91% des répondants), suivie de l'anticipation réglementaire (60%), de la prévention des risques (48%) et de l'amélioration de l'image de l'entreprise (46%). Autrement dit, l'éthique personnelle du dirigeant serait logiquement prépondérante en matière de RSE, confirmant les résultats de Courrent (2004), Hemingway (2005) et Murillo et Lozano (2006). Dans un second groupe de motivations, on retrouve le projet de l'entreprise (42%), la motivation du personnel (35%), l'incitation des clients (22%) et la recherche de nouveaux marchés (19%). 82% des PME interrogées par l'ACFCI (2006) déclarent avoir clairement défini et communiqué aux salariés les valeurs de l'entreprise (en termes de durabilité, de citoyenneté ou encore de satisfaction client). Par ailleurs, les bénéfices reconnus d'une démarche de RSE seraient essentiellement de nature non-financière (ACFCI, 2006).



En croisant les littératures sur la RSE et le processus repreneurial, nous formulons la proposition que la reprise d'entreprise, et en particulier le processus d'entrée, peut représenter le moment opportun pour une mise en place de la RSE en PME. En ce sens, la RSE est appréhendée comme un levier de changement organisationnel (Fray et Soparnot, 2007). L'entrepreneur est celui (1) qui sait incarner et faire partager le projet stratégique et éthique de l'entreprise, (2) qui sait animer et coordonner un ensemble d'individualités et de compétences différentes et (3) qui sait faire évoluer ses propres représentations (Morier Shebado, 1996). Perret et Ramanantsoa (1996) distinguent deux logiques simultanées dans l'action d'un leader en charge d'un changement organisationnel : la logique de démarcation qui rompt avec les routines, avec les habitudes, en bref avec le contexte organisationnel traditionnel ; et la logique d'appui qui consiste en même temps à s'appuyer sur le même tissu organisationnel pour y trouver la dynamique nécessaire à la réalisation du changement. Le repreneur doit s'imposer, sans brusquer, dans l'entreprise qu'il a achetée. Pourquoi, alors, ne pas marquer ce changement par la RSE ?

## **2 – METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU TERRAIN**

### 2.1 : UNE APPROCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Le cadrage méthodologique de notre recherche est de nature exploratoire. Nous avons privilégié une méthode d'enquête qualitative basée sur l'étude de deux cas (Hlady-Rispal, 2002) pour les raisons suivantes : (1) nous nous situons dans un contexte vierge en termes de connaissances : Peut-on établir un lien entre RSE et reprise d'entreprise ? L'approche exploratoire est donc appropriée : c'est à partir de ce que nous observons sur les deux cas étudiés que nous pouvons faire émerger des propositions qu'il nous faudra consolider par la suite. (2) Nous sommes dans un cadre exploratoire au sens de Evrard et al. (1997), en termes d'interaction entre observé et observateur : l'observateur est l'instrument privilégié d'analyse de cas où le rôle de l'interprétation est fondamental. Nous avons pour objectif de renforcer notre proposition centrale (la reprise est-elle le bon moment pour mettre en place la RSE ?) tout en faisant émerger des propositions corollaires sur la mise en place de la RSE à un moment particulier du processus ou encore sur le profil de repreneur sensible à la RSE. Les deux dirigeants - repreneurs ont été sélectionnés pour leur appétence à la RSE. Ces deux cas

8

nous ont semblés intéressants à la fois au regard de la problématique de la RSE dans un contexte de reprise d'entreprise et parce que l'un des dirigeants a, par la suite, transmis à ses fils. La double dynamique de RSE dans ce contexte de double transmission s'avérait donc pertinente à observer.

Nous avons mené des entretiens semi-directifs avec guide auprès des deux repreneurs. L'objectif de l'entretien consistait à explorer si la reprise avait été le moment de mettre en place la RSE dans l'entreprise cible. Le guide d'entretien comportait quatre parties : (1) l'entreprise reprise (activité, effectif, spécificités, etc.) ; (2) le repreneur (parcours professionnel antérieur, décision de reprendre l'entreprise, implication dans des réseaux professionnels, soutien de l'entourage lors de la reprise, etc.) ; (3) les pratiques de RSE (volet environnemental, volet social, volet sociétal) et (4) le lien entre RSE et reprise (motivations et freins à cet engagement, conduite du changement, etc.). Deux entretiens ont été conduits dans les entreprises, auprès des dirigeants, d'une durée de deux heures chacun. Ils ont été 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 notre travail. Les deux cas ont été retenus pour leur exemplarité (Yin, 1989) dans la mesure où les entreprises familiales sont présumées plus impliquées dans la RSE que les non familiales (Astrachan, 1988). Leur rôle sociétal a été largement analysé, comme leur politique sociale jugée meilleure que dans les entreprises non familiales (Lyman, 1991). Les dirigeants interrogés sont sensibles à la RSE et sont des repreneurs internes (Cadieux et Brouard, 2009). Pour autant, ils ne peuvent pas être qualifiés de « militants » au sens de Quairel et Auberger (2005), dans la mesure où leurs choix stratégiques ne sont pas guidés prioritairement par leurs convictions personnelles.

## 2.2 : DESCRIPTION DES DEUX CAS DE TRANSMISSION D'ENTREPRISES FAMILIALES

Les deux cas A et B concernent des reprises d'entreprises françaises ayant eu lieu à une décennie d'intervalle (1997 pour l'entreprise A et 2006 pour l'entreprise B), plus spécifiquement des transmissions familiales, les repreneurs interrogés ayant acquis l'entreprise à la suite de leurs pères. Ces deux histoires concernent donc des transmissions internes (Cadieux et Brouard, 2009).

L'entreprise A est dans le giron familial depuis quatre générations. Le repreneur interrogé est le 3<sup>ème</sup> maillon et a lui-même transmis à ses fils en 2008. Entré dans l'entreprise en 1971, il l'avait reprise en 1997. L'entreprise est spécialisée dans le textile artisanal et positionnée haut de gamme, avec une clientèle de luxe. Elle emploie 80 personnes pour un chiffre d'affaires de 25 millions d'euros en 2009. Le dirigeant a suivi des études dans le textile et une formation en économie. Il était prévu qu'il prenne la suite de son père, sa décision d'intégrer l'entreprise familiale allait donc de soi. Il est celui qui a fait considérablement croître l'entreprise (son père lui laisse les coudées franches). Il monte des partenariats avec ses clients du luxe, et acquiert une notoriété indéfectible jusqu'alors. Les valeurs de cette entreprise sont celles d'une entreprise familiale, située en zone rurale, avec une proximité avec le personnel très forte.

L'entreprise B a été reprise en 2006 par le fils du fondateur de cette société créée en 1987 spécialisée dans l'usinage de pièces mécaniques. Elle emploie 15 personnes pour un chiffre d'affaires de 1,3 millions d'euros en 2008. Après une formation initiale scientifique (école d'ingénieurs en télécoms), le repreneur a travaillé durant une dizaine d'années dans une grande société de consultants en informatique à Paris. Bien que n'étant pas prédestiné à la reprise de l'entreprise familiale, il n'a pas beaucoup hésité à sauter le pas car les perspectives d'évolution professionnelle lui semblaient limitées. Par ailleurs, il aspirait à une vie personnelle plus stable, loin de l'agitation parisienne. Depuis la reprise en 2006, le repreneur a insufflé de réels changements dans l'entreprise en s'appuyant sur la mise en œuvre d'un système qualité (certification ISO 9001 version 2000 obtenue en 2006). Dans un souci de développement, le repreneur a créé depuis 2008 deux autres entreprises d'usinage. Les valeurs de l'entreprise B sont celles d'une entreprise familiale de petite taille basées sur la confiance et la proximité, auxquelles le repreneur a ajouté un système de management importé de son expérience professionnelle dans une grande entreprise.

### **3 – RESULTATS DE L'ETUDE**

#### 3.1 : ANALYSE DES PRATIQUES DE RSE

L'entreprise A développe des pratiques dans les trois domaines de la RSE : (1) social, (2) environnemental et (3) sociétal. L'entreprise B est engagée sur les trois volets de la RSE, avec

une attention particulière portée au volet social (notamment par le biais de son système de management de la qualité).

(1) La fonction sociale de l'entreprise A est le maître-mot pour ce repreneur, devenu cédant depuis. « *L'entreprise a un rôle social et des devoirs sociaux* ». Il s'est toujours fixé comme objectif de faire évoluer les gens sur les plans culturels et relationnels et dans leur adaptabilité. Cette quête d'ouverture pour ses salariés se manifeste, par exemple, par la présence de musiciens à chacun des événements de l'entreprise – le dirigeant étant mélomane (inauguration de locaux, séminaires de cadres, repas de fin d'année avec le personnel, arbre de Noël). Dans un autre registre, le repreneur est fier d'avoir été l'un des pionniers à prôner l'intéressement pour l'ensemble du personnel. Enfin le bien-être au travail passe pour lui par cette volonté de faire évoluer les membres ; des voyages d'aventure était ainsi gagnés en échange de résultats satisfaisants.

Sur le volet social, le repreneur de l'entreprise B insiste sur la chance donnée à des jeunes qu'il forme dans son entreprise (deux apprentis concernés en 2007 et 2008) et sur l'importance du capital humain. Les résultats sont éloquentes pour une entreprise de cette taille : « *en termes de pyramide des âges, on a 50% de moins de 30 ans et 25% de plus de 50 ans. Le plan de formation, la gestion des compétences font partie de la démarche qualité. Je tiens à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Du lundi au jeudi, les journées se terminent à 16h30 et le vendredi à 12h30, ce qui permet aux salariés d'avoir de vraies activités familiales...* » Pour des raisons liées au métier de l'entreprise, les salariés sont exclusivement des hommes, la mécanique n'étant pas un secteur très prisé des femmes.

(2) En matière environnementale, l'entreprise B s'est réellement engagée suite à son installation dans une ancienne friche industrielle en 2007: « *On a prévu une toiture adaptée, on pose des bâches l'été, on a des pompes à chaleur pour réduire la facture de chauffage, on a des systèmes de récupération des eaux de pluie pour les toilettes. L'entreprise n'est pas reliée au réseau d'eau...* ». Par ailleurs, la valorisation des déchets est un véritable enjeu pour l'entreprise B qui fait appel aux sociétés locales de valorisation identifiées grâce à son réseau (appartenance au club Environnement de la CCI locale). Enfin, le repreneur est impliqué dans un projet de certification ISO 14001 en partenariat avec une grande entreprise locale, projet qu'il souhaite voir aboutir en mars 2010.

Pendant qu'il était à la direction, le repreneur de l'entreprise A avait le souci du confort de chacun. Mais la croissance (notamment externe) a conduit à ce que l'entreprise soit située sur trois lieux différents. C'est en préparant sa succession, qu'il s'est préoccupé de l'environnement et a fait construire un bâtiment aux normes proches de la HQE© (Haute Qualité Environnementale), en ayant en tête le bien-être de chacun : notamment en ce qui concerne l'éclairage, le système de chauffage, dans les bureaux et dans les ateliers de fabrication.

(3) Le dirigeant de l'entreprise A est impliqué dans une action de mécénat d'un festival de musique classique de renommée nationale. Il apprécie la musique classique et considère qu'il s'agit d'une source de développement personnel. Son rôle au sein de ce festival participe de trois motivations : il contribue au dynamisme territorial en favorisant la tenue de ce festival ; il fournit les cadeaux (issus de son entreprise) pour les musiciens prestigieux de ce festival ; une soirée est réservée au personnel de l'entreprise, renforçant les objectifs d'ouverture de ce dirigeant. Par ailleurs, le repreneur de l'entreprise A explique: « *Nous achetons (depuis 1990) les matières premières au Brésil dans une entreprise détenue par un japonais très à cheval (presque trop) sur ces principes (environnement et qualité) : tout est qualité et procédures* ». Il considère qu'à l'avenir cette stratégie sera gagnante face à ses concurrents fabriquant en Chine. L'entreprise A maîtrise ainsi tant le volet environnemental que le volet social de son fournisseur brésilien (médecin sur place, séances de gymnastiques prodiguées par des kinésithérapeutes, ...).

D'un point de vue sociétal, l'entreprise B participe depuis 2007 à l'expérimentation du guide SD 21000 avec l'AFNOR. Ce projet sur trois ans vise à (1) établir un état des lieux de l'entreprise (identification des parties prenantes et de leurs attentes, hiérarchisation de ces parties prenantes) ; (2) à proposer une matrice de synthèse reliant Partie prenante – Enjeu – Ressources affectées et (3) à formuler des plans d'action. Ce travail est réalisé en partenariat avec l'AFNOR et soutenu par des consultants privés. Parallèlement, le repreneur consacre du temps à diverses actions comme l'animation d'une mini-entreprise dans un lycée local en 2009 et le soutien à une association visant à aider un orphelinat en Roumanie en 2007.

### 3.2 : MOTIVATIONS ET FREINS A LA MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

Dans les deux cas, les motivations pour la RSE renvoient aux personnalités des repreneurs. Cependant, les logiques d'action sous-jacentes sont différentes (Marchesnay, 2009). Le repreneur de l'entreprise A se sent investi d'une « mission » envers ses salariés qu'il connaît tous très bien. Il recherche leur bien-être au travail, la convivialité et la revalorisation du travail manuel. Conscient de la nature de ses actions, il ne les qualifie pas de « démarche de RSE ». Il est celui qui a mené l'entreprise sur le chemin de la croissance, ses motivations pour les pratiques RSE ne sont pas la plus value-financière, mais le souhait de transmettre à ses fils : *« Je l'ai fait (en tant que cédant) pour mes fils. J'ai construit une usine, le matériel est neuf à 80 %. Ce n'est pas l'usine que j'ai connu, je n'ai pas investi, je n'en suis plus responsable »*. La logique d'action dominante du repreneur de l'entreprise A est donc la pérennité. Quant au repreneur de l'entreprise B, ses motivations sont à rechercher dans sa conviction personnelle : *« L'engagement dans la RSE n'est pas pour des raisons économiques ; les dépenses d'énergie, c'est moins de 1% des dépenses dans l'entreprise... Cela vient aussi de mon expérience professionnelle antérieure. Les parcours personnels étaient aménagés pour que chacun se sente bien dans son boulot...ça m'est resté...»* Cependant, l'argument du *business case* n'est pas totalement absent de ses propos : *« Et, puis, c'est un levier pour des débouchés à l'export. Le marché français va s'empirer dans les prochaines années, il est temps de s'orienter vers d'autres marchés comme l'Allemagne qui sont sensibles à ces arguments. »*, même si, pour le moment, l'export n'est que très marginal dans l'activité de l'entreprise. Ainsi, la logique d'action dominante du repreneur est la croissance, également révélée par sa volonté de créer rapidement d'autres entreprises complémentaires de celle reprise. Par ailleurs, l'implication dans la société civile est certes soulignée par le repreneur : *« C'est quand même important d'être présent dans la société, par exemple en rencontrant des élèves, des étudiants, en leur expliquant notre métier, etc... On fait aussi de la communication externe dans la presse locale et régionale ; dernièrement, j'ai témoigné dans un supplément du quotidien régional pour expliquer les métiers de l'usinage. J'interviens aussi auprès du Pôle Emploi »*, mais jamais totalement déconnectée d'une logique managériale puisque *« Il faut dire que cela me rapporte aussi de la communication gratuite (articles de presse...) »*

S'agissant des obstacles, c'est le manque de temps qui est omniprésent dans le discours du repreneur de l'entreprise B, sans toutefois nier le manque de ressources financières : « *La RSE en PME, c'est lourd à gérer. Par exemple, j'ai listé 170 parties prenantes pour l'entreprise... En matière environnementale, la veille réglementaire, c'est bien trop lourd. Le problème n'est pas strictement financier, c'est un prétexte ! Le manque de temps est beaucoup plus un obstacle en PME.* » Pour le repreneur de l'entreprise A, les freins tiennent à la transmission de l'entreprise : « *je suis gêné pour vous parler de ces exemples, car tout se perd avec mes fils. Je ne juge pas, je ne sais pas s'il faut maintenir la convivialité. En tout état de cause, les pratiques sont maintenant différentes, les méthodes de travail aussi* ». C'est l'aspect social de la RSE qui risque de disparaître dans cette entreprise. En revanche, les aspects environnementaux et sociétaux (via les actions et les partenariats déjà en place) ne sont pas remis en question pour l'instant.

## **4 – DISCUSSION**

### **4.1 : POSTURE DU REPRENEUR ET ENGAGEMENT EN FAVEUR DE LA RSE**

Les cas de ces deux repreneurs sont différents en termes de posture face à la RSE, et d'implication dans la reprise de l'entreprise familiale. Ils sont de génération différente : le repreneur A est plus âgé, et a repris bien avant le repreneur B. Il a, par conséquent repris une entreprise qui en était à un stade très artisanal et l'a considérablement fait progresser. A son époque, l'engagement social, et l'attention particulière auprès de ses salariés relevaient d'une intention personnelle. Il a toujours été destiné à la succession de son père, et n'a donc pu s'inspirer d'expériences antérieures. En revanche, ses pratiques ont été influencées par ses partenariats commerciaux avec ses clients du luxe, engagés, eux, dans des postures qu'ils imposaient à leur fournisseur (dont l'entreprise A). Le repreneur A s'est démarqué des pratiques de son père qui avait davantage la posture d'un innovateur produit, que d'un dirigeant. Les actions de son père n'étaient guidées que par la créativité, la R&D sur ses produits ; la gestion de l'entreprise venait au second plan dans ses préoccupations quotidiennes. L'intérêt du cas A réside en deux points : (1) le repreneur n'a pas conscience de pratiquer la RSE dans son entreprise, tout en étant sensible, dans ses lectures au bien être social, environnemental et sociétal. Après avoir transmis à ses fils, il s'est engagé en politique

et occupe maintenant la fonction de maire de sa commune. *« Je connaissais tous mes employés ; je connais maintenant tous mes concitoyens »*. (2) Il n'est pas certain de la continuité de ses pratiques de management. *« La jeune génération est plus instruite, mais moins maline. Aujourd'hui tout est paramétré, calibré. Je ne juge pas, ne sais pas si c'est bien ou pas. C'est l'avenir qui nous le dira »*. Il sait que ses fils ont une autre manière de gérer, notamment le personnel, et déjà les pratiques ont changé. Par exemple, les réunions bilan de l'équipe de direction sont dorénavant purement fonctionnelles et ne comportent plus de moments conviviaux. Autre exemple, le successeur n'habite pas la commune de l'entreprise, mais à 500 kilomètres de là. Sa présence dans l'entreprise n'est que passagère sur la durée de la semaine ; son implication auprès des salariés s'en trouve donc affaiblie.

Bien que sensibilisé aux questions de RSE par son parcours professionnel antérieur, le repreneur de l'entreprise B est très clair dans ses propos : *« Pour moi, la reprise d'entreprise, c'était uniquement un objectif économique. S'il existe des objectifs de RSE, ils sont très loin dans la liste... »*. Certes, la reprise a entraîné des changements de management dans l'entreprise B, mais pas de réels bouleversements selon le repreneur. Son père, ancien salarié, veillait déjà au bien-être de ses ouvriers, même si l'effectif de l'entreprise était très réduit (6 personnes avant la reprise en 2006), ce qui permettait un management imprégné de paternalisme. Ainsi, les pratiques de RSE dans l'entreprise B semblent s'inscrire dans la continuité des habitudes instaurées du temps du fondateur (relations avec le personnel basées sur le respect et l'écoute, et entretenues par l'organisation de moments privilégiés comme la fête de la Saint-Eloi). Aussi, la conviction personnelle du repreneur apparaît comme une condition certes nécessaire, mais non suffisante à la mise en œuvre de pratiques de RSE en PME. En d'autres termes, l'argument des valeurs personnelles du dirigeant (Paradas, 2008) serait insuffisant pour justifier de l'engagement social des PME, ce qui vient remettre en cause la littérature dominante sur le sujet tout en proposant une ouverture vers des considérations plus globales des postures de l'entrepreneur. Ainsi, des travaux récents comme Bréchet et al. (2009) suggèrent une conception élargie de la figure de l'entrepreneur dans un cadre d'action collective. Dans cette perspective, des éléments comme l'implication dans des réseaux peuvent être mobilisés pour justifier d'un engagement en faveur de la RSE. A ce titre, le repreneur de l'entreprise B répond à cette conception au travers de ses multiples



engagements (CCI locale, communauté d'agglomération, CJD).

#### 4.2 : INFLUENCE DE LA REPRISE SUR LA MISE EN ŒUVRE DE PRATIQUES DE RSE

Au regard de l'analyse des deux cas, il n'est pas certain que la reprise d'entreprise ait été le déclencheur de pratiques de RSE.

Dans le cas de l'entreprise A, en effet, le repreneur s'est naturellement démarqué de son père car leurs rôles dans l'entreprise étaient différents (l'un attaché au produit fabriqué, l'autre à la gestion). Le bien-être des salariés a toujours été un *leitmotiv* fort, de même que le souhait de revaloriser le métier de l'entreprise. La RSE, sous ses différents aspects, est venue progressivement. Le volet social, initié par le repreneur, s'est fortement consolidé et développé au contact de ses partenaires commerciaux. Le volet sociétal s'est imposé sous l'influence d'un fournisseur spécifique. Enfin, l'aspect environnemental s'est concrétisé dans la démarche de cession de l'entreprise. La certification qualité n'est pas demandée par les clients de l'entreprise A. Cependant, en interne, un ingénieur qualité construit des normes internes de qualité et déploie les cahiers des charges très précis des clients. Aussi, le pilotage de ce processus semble constituer un élément préalable favorable à la mise en œuvre d'une démarche de RSE. En d'autres termes, dans le cadre de l'entreprise familiale, n'est-ce pas la préparation de la succession qui serait le moment propice à la RSE, avec comme objectif de fournir un outil de travail propre à sa descendance ?

S'agissant de l'entreprise B, la mise en œuvre de pratiques de RSE n'était pas inscrite à l'agenda du repreneur en 2006 : *« L'engagement social était évidemment secondaire au moment de la reprise, la priorité était bien la mise en place d'un système de management. Venant du monde du conseil, j'avais l'habitude d'analyser les processus et j'ai tout de suite voulu appliquer à l'entreprise ce que j'avais appris au contact des grandes entreprises... En 2006, notre gros client avait un projet de certification qualité (ISO 9001), ça a été le déclencheur aussi dans notre entreprise. »* La reprise de l'entreprise B a surtout été le moment privilégié pour modifier en profondeur le système de management de l'entreprise qui était restée à un fonctionnement artisanal centré sur la production. Ce nouveau système repose sur le référentiel qualité ISO et la mise en place d'un système d'information, ce qui renvoie à des processus codifiés.

Autrement dit, la reprise pourrait être considérée comme un moment opportun pour mettre en place des processus de RSE tant (1) pour le repreneur, dans la phase d'entrée, à condition que le repreneur ait la posture favorable à un engagement en faveur de la RSE et qu'il prenne le temps d'amorcer les changements nécessaires préalables dus aux nouveaux processus managériaux que (2) pour le cédant dans la préparation de sa transmission. Le cédant a ainsi la certitude de transmettre un outil sain à ses descendants, dans une logique de pérennité.

## **5 CONCLUSION ET PERSPECTIVES**

A l'issue de cette étude qualitative exploratoire auprès de deux PME familiales, il semble que la proposition générale de poser la reprise comme un moment opportun pour mettre en œuvre une démarche de RSE en PME soit partiellement validée. Plus précisément, l'apport de ce papier de recherche est d'envisager l'engagement dans la RSE des PME comme la combinaison (1) d'une posture de l'entrepreneur et (2) de la mise en place de processus. Autrement dit, ceci permet de relativiser les résultats de la littérature qui mettent l'accent prioritairement sur les convictions de l'entrepreneur pour justifier de son engagement (Paradas, 2008).

Ce travail permet de formuler les cinq propositions de recherche suivantes :

(P1) : Le repreneur peut profiter de la phase d'entrée du processus repreneurial pour mettre en œuvre une démarche de RSE en PME.

(P2) : Une posture favorable à la RSE du repreneur est nécessaire, mais non suffisante, pour mettre en œuvre une démarche de RSE en PME.

(P3) : La mise en œuvre d'une démarche de RSE en PME par le repreneur s'appuie sur le développement de processus (notamment inspirés de la qualité).

(P4) : Le cédant peut profiter de la phase de préparation de la transmission pour initier une démarche de RSE en PME.

(P5) : Pour que la RSE mise en place par le cédant perdure, elle doit être mise en place avec le souci de pérennité et donc poursuivie par le repreneur.

La limite de cette recherche concerne le nombre réduit de cas analysés, même s'il est inhérent à son caractère exploratoire. Aussi, nous proposons de travailler dans de futures recherches sur un nombre plus important de reprises d'entreprise en élargissant le spectre au-delà des

entreprises familiales, ce qui permettrait éventuellement de mettre en lumière des différences entre PME familiales et non familiales (Astrachan, 1988). Par ailleurs, une question à approfondir pourrait être celle du type de RSE (utilitariste, contrainte, militante, intégrée à la stratégie d'entreprise) mise en place dans le cadre d'une reprise. Enfin, cette problématique peut renvoyer à une thématique de recherche plus globale : faut-il attendre la stabilisation d'un système pour impulser un projet de changement ? Ou, au contraire, le changement peut-il réussir dans des périodes de déstabilisation de l'entreprise (ici le cas de la reprise) ?

## 6 BIBLIOGRAPHIE

ACFCI, (2006), La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/ RSE) par les PME-PMI, octobre.

Astrachan, J.H., (1988), "Family Firm and Community Culture", *Family Business Review*, n°1, p.165-189.

Bah T, (2006), *L'accompagnement du repreneur par le cédant dans les transmissions de PME – une approche par la théorie du deuil*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier 1.

Barbot, M.-C. et Richomme-Huet, K. (2007). Pilotage de la reprise et de la succession dans le cas des entreprises artisanales, *Économies et Sociétés*, vol.16, n°1, p.57-90.

Bardin, L., (1977), *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.

Bégin, L., (2007), « Motivations et freins à la reprise de l'entreprise familiale en Suisse romande », *Économies et Sociétés*, vol.16, n°1, p.11-36.

Boussaguët, S, (2005), *L'entrée dans l'entreprise du repreneur : un processus de socialisation repreneuriale*, Thèse de Doctorat : Sciences de Gestion, Faculté d'Administration et Gestion, Université Montpellier 1.

Boussaguët, S., (2007), « Réussir son entrée dans l'entreprise : le processus de socialisation organisationnelle du repreneur », *Économies et Sociétés*, vol.16, n°1, p.145-164.

Bréchet, J.P., Desreumaux, A., Schieb-Bienfait, N., (2009), « Les figures de l'entrepreneur dans une théorie de l'action fondée sur le projet », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.8, n°1, p.37-53.

Cadioux, L., (2005), « La succession dans les PME familiales : Proposition d'un modèle de

réussite du processus de désengagement du prédécesseur », *Revue Internationale PME*, vol.18, n°3-4, p.31-50.

Cadieux, L., (2007), “Succession in small and medium sized family businesses: toward a typology of predecessor roles during and after instatement of the successor”, *Family Business Review*, vol.XX, n°2, p.95-109.

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

Canfin, P., Nahapétian, N., (2005), « Les petits pas des PME », *Alternatives Economiques*, Hors-Série, n°20, p.97-98.

Cotentin, C., Duval, G. (2009), « Editorial : Le chemin est encore long... », *Alternatives Economiques*, Hors-Série n°41, novembre, p.5.

Courrent, J.M., (2004), « Ethique et petite entreprise », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n°144, p.139-152.

CROCIS-CCIP, (2009), *Le développement durable dans les PME-PMI de la région parisienne – Baromètre 2009*, (<http://www.crocis.ccip.fr>).

Deschamps, B., (2009), « La reprise d’entreprise », in *Entreprendre, une introduction à l’entrepreneuriat*, coordonné par Janssen, F., Editions De Boeck, Bruxelles.

Deschamps, B., (2000), *Le processus de reprise d’entreprise par les entrepreneurs personnes physiques*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre-Mendès-France Grenoble.

Deschamps, B., (2002), « Les spécificités du processus repreneurial », *Revue Française de Gestion*, vol.28, n°138, p.175-189.

Deschamps, B., (2003), « Reprise d’entreprise par les personnes physiques : conduite du changement et réactions des salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°48, p.49-60.

Deschamps, B, Paturel, R, (2009), *Reprendre une entreprise, de l’intention à l’intégration*, Dunod, Paris, (3ème édition).

Donckels, R, (1995), « Taking over a company : an exciting carrier alternative...but not for adventurers », *Gestion 2000*, vol.6, p.143-160.

Dupuis, J.C., Haned, N., Le Bas, C.,(2007), « Un état des lieux de l’implication des PME dans

le domaine de la responsabilité sociale. Bilan d'une enquête auprès de PME françaises », *Revue Internationale PME*, vol.20, n°3-4, p.147-164.

Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., (1997), *Market – Etudes et recherches en marketing*, Nathan, Paris.

Fassin, Y., (2005), « The Reasons behind Non-Ethical Behaviour in Business and Entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, n°60, p.265-279.

Fray, A.M., Soparnot, R., (2007), « La RSE comme levier de changements organisationnels: une analyse des représentations. Le cas du secteur social », *Gestion 2000*, n°6, p.163-178.

Gendron, C., (2000), « La responsabilité sociale », *Revue du MAUSS*, n°15, p.320-325.

Haddadj S et D'Andria A, (1998), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques ? », *Revue internationale PME*, vol.11, n°4, p.45-65.

KPMG, (2008), « La transmission des entreprises industrielles, un enjeu plus fort en France qu'en Europe », Etude pour le ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi (MEIE).

Fiegener, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A. et File, K.M., (1994), « A comparison of successor development in family and non family businesses », *Family business review*, vol.7, n°4, winter, p.313-329.

Filion, L.J., Bourion, C., Bayad, M. et Berger-Douce, S., (2008), « Les représentations entrepreneuriales », *Revue Internationale de Psychosociologie*, vol.14, n°32.

Hlady-Rispal, M., (2002), *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*, Perspectives marketing, Editions De Boeck, Bruxelles.

Hemingway, C.A., (2005), « Personal Values as A Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship », *Journal of Business Ethics*, n° 60, p.233-249.

Johannson, L., (2008), « Conjuguer PME, succession et développement durable », *ISO Management Systems*, mars-avril, p.5-7.

Lyman, A.R., (1991), « Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? », *Family Business Review*, vol.4, n°3, p.303-323.

Marchesnay, M., (2009), « Le “petit entrepreneur” en développement durable – Essai de typologie », Actes du colloque du RIODD, Lille.

McWilliams, A., Siegel, D., Wright, P., (2006), « Corporate Social Responsibility: Strategic

- Implications”, *Journal of Management Studies*, vol.43, n°1, p.1-18.
- Mignon, S., (2000), « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l’actionnaire? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.3, n°1, p.169-196.
- Mignon, S. (2001). *Stratégie de pérennité d’entreprise*, Vuibert, Paris, France.
- Moore, G., Spence, L., (2006), « Editorial : Responsibility and Small Business », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.219-226.
- Morier Shebado V., (1996), « Rôle de l’entrepreneur et changement organisationnel », *Cahier lyonnais de recherche en gestion*, Université Jean Moulin, Lyon III, n°17, avril, p.375-397.
- Murillo, D., Lozano, J.M., (2006), “SMEs and CSR: An Approach to CSR in their Own Words”, *Journal of Business Ethics*, n°67, p.227-240.
- Pailot P, (1999), « Freins psychologiques et transmission d’entreprise : un cadre d’analyse fondé sur la méthode biographique », *Revue Internationale des PME*, vol.3, n°19, p.9-31.
- 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.
- Perret, V. et Ramanantsoa, B., (1996), « Un dirigeant-séducteur pour gérer le changement », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, p.143-151.
- Perrini, F., (2006), « SMEs and CSR Theory : Evidence and Implications from an Italian Perspective », *Journal of Business Ethics*, n°67, p.305-316.
- Picard, C., Thévenard-Puthod, C., (2004), « La reprise de l’entreprise artisanale : spécificités du processus et conditions de sa réussite », *Revue internationale PME*, vol.17, n°2, p.93-121
- Quairel, F., Auberger, M.N., (2005), « Les PME seront-elles socialement responsables ? » in Dupuis, J.C., Le Bas, C., *Le management responsable – Vers un nouveau comportement des entreprises*, Economica, Paris.
- Riot, E., Ramanantsoa, B., Krieger, E. (2007), « La reprise d’entreprise à l’aune de l’analyse du récit », *Gestion 2000*, n°3, p.125-140
- Schweiger, D.M., Ivancevich, J.M. et Power, F.R., (1989), « Executive actions for managing human resources before and after acquisition », in *Mergers and acquisitions : organizational and cultural issues*, COS, working paper, n°1, p 125-144.
- Spence, L., Schmidpeter, R., Habisch, A., (2003), « Assessing Social Capital : Small and Medium Sized Enterprises in the UK and Germany », *Journal of Business Ethics*, vol.47, n°1,

p.17-29.

Tchankam, J.P., Estay, C., (2004), «La pratique de la responsabilité sociale et ses implications dans l'entreprise », *Gestion 2000*, n°2, p.31-48.

Yin, R. K., (1989), *Case study research, design and methods*, Sage Publication, London.