

# La PME familiale : un modèle à suivre pour un management responsable ?

« *Œuvrer pour l'entreprise, c'est travailler pour soi-même* »

Isabelle Choquet, Ph.D.

Chargée de cours ICHEC Brussels Management School

Chercheur associé au Laboratoire MICA, Université de Bordeaux-Montaigne

## RESUME

Les mutations au sein du monde du travail suscitent de nouveaux modèles d'entreprises et de nouvelles formes d'organisation du travail qui amènent, ou non, des adhésions diverses tant des managers que des travailleurs. Néanmoins dans ce paysage en émergence et riche en expériences innovantes, l'entreprise familiale (EF) qui est pourtant un modèle bien traditionnel fait son come-back et devient un modèle à suivre tant pour ses meilleures performances économiques démontrées que pour l'engagement et la fidélité de ses collaborateurs. Dans ces configurations émergentes il existe clairement des enseignements à tirer pour les managers qui désirent s'inscrire dans une approche RSE.

Cette contribution s'intéressera à montrer que si les managers veulent s'inspirer de l'EF pour soutenir la transition vers un management durable, ils doivent envisager d'élargir le concept au-delà du prisme économique actuel. En effet, les entreprises ne fonctionnent pas que sur la seule base d'une rationalité techno-économique mais d'autres rationalités sont à l'œuvre et les travaillent de l'intérieur (identitaires, communautaires, recherche de sens, ...) et qui font d'elles des entreprises familiales, au sens d'une communauté élargie d'acteurs divers, mus par une mission à accomplir qui les soude.

**Mots-clés : entreprise familiale, développement durable, communauté, mythe, créativité économique, collaborateurs.**

## INTRODUCTION

L'entreprise est aujourd'hui appelée à assumer non seulement son rôle économique mais aussi ses responsabilités vis-à-vis des hommes et de l'environnement qu'elle impacte s'inscrivant ainsi concrètement dans des pratiques de développement durable. A ce titre, le management et la gestion des ressources humaines sont amenés à évoluer puisque les RH doivent garantir que

l'entreprise puisse disposer en permanence des compétences nécessaires à sa mission et à sa pérennité (Poissonnier, Drillon, 2008). Evolution que l'on retrouve par ailleurs dans l'expression « gestion durable des ressources humaines ».

Par ailleurs et de manière générale, toutes les entreprises et même les institutions sont impactées par divers changements socio-économiques qui s'ajoutent aux crises endémiques : le rajeunissement du management, avec un nouveau style de management et de leadership, l'arrivée croissante des femmes à la direction d'entreprises, la répartition nouvelle des tâches au sein des couples, la transition écologique, la recherche de sens au niveau individuel et collectif, la guerre des talents ... les défis pour les managers et les services de GRH sont donc de taille, et ceux-ci se conjuguent de plus avec un désinvestissement de la valeur travail chez les plus jeunes et cela dans un contexte de crise économique récurrent. En effet, « le rapport au travail des jeunes générations semble évoluer d'une « relation de racine » – où l'on tient une position pour s'enraciner dans un métier ou une entreprise et y construire une identité et des compétences spécifiques – à une « relation de chemin » – où l'on construit un parcours personnel à travers les différentes étapes traversées (Méda et Vendramin, 2013, p. 174). Cela est moins un choix fait par la jeune génération en fonction de valeurs ou de préférences qui lui seraient propres qu'une adaptation aux nouvelles contraintes du marché du travail, les jeunes devenant « habitués aux risques » et apprenant à les gérer (p. 173) » (in Loriol, 2017). Ce contexte ne peut que transformer les stratégies organisationnelles et induire de nouvelles formes d'organisation du travail et donc corollairement, un management idéalement en cohérence avec celles-ci.

C'est à ce titre que NFOT (nouvelles formes d'organisation du travail) et management 3.0, halocratie, entreprises opales (Laloux, 2019), libérées, agiles, confiées aux mains d'« happiness managers » ont fait récemment la une des revues de management tout en diversifiant le fonds de commerce des consultants. Ce sont là de nouvelles pratiques et la nouveauté, on le sait, fait parfois peur... Mais en même temps une figure plus ancienne (et peut être plus rassurante) revient sur le devant de la scène. Il s'agit de l'entreprise familiale (EF) qui soulève autant l'intérêt des chercheurs et des praticiens, que des grands cabinets de consultance comme PWC par exemple, ou encore des pouvoirs publics et des grandes entreprises. Fi de son côté paternaliste et un peu has been, l'EF est présentée comme un exemple à suivre depuis une dizaine d'années (Lambrecht et Pirnay, 2009). En effet, Missonier et Gundolf (2017) mentionnent que « les EF (...) sont parfois présentées comme un modèle de conduite puisqu'elles priorisent la pérennité, la confiance entre ses membres, la création et le partage de ressources et de valeurs rares et uniques, et privilégient une perspective sur le long terme, perspective faisant souvent défaut dans les grandes entreprises cotées en Bourse (Miller et Le Breton-Miller, 2007) ».

Pour ces chercheurs, l'EF se positionne ainsi clairement comme un modèle qui fonctionne, et que nous pourrions presque qualifier d'EF durable. En effet, si la responsabilité sociale se place au cœur de l'action des organisations, l'instauration d'un management responsable s'impose alors comme un corolaire nécessaire à la durabilité. Nous pourrions également qualifier ce modèle d'EF de citoyenne ou à impact positif, tout en ne s'inscrivant pas dans le courant des pratiques capitalistiques uniquement orientées au profit des actionnaires. Mais, au-delà de cet aspect, peut-on s'interroger sur ce qui motive les différents acteurs « à faire famille » ? Et cette motivation peut-elle se retrouver dans d'autres organisations qui ne sont pas nécessairement étiquetées EF ? Quelles pistes d'inspiration pour le management à travers cette approche ?

La première partie de l'article décrira la problématique et présentera l'EF et ses spécificités. Nous questionnerons ensuite le mythe fédérateur du vocable « famille » (Pitrou, 1995) et ses implications pour l'EF dans une approche anthropologique. La seconde partie de l'article questionnera la notion de communauté comme concept plus large pour penser l'EF comme modèle politique et humaniste.

La dernière partie présentera les limites de la contribution ainsi que des pistes de discussion et les conclusions.

### **Problématique : un contexte en mutation, de nouveaux challenges pour le management**

Nous soulevons ici quelques points qui nous semblent pertinents pour mieux comprendre les défis auxquels sont confrontés managers et services RH et auxquels l'EF pourrait apporter quelques solutions :

- L'entreprise en perte de légitimité :

Que ce soit dans le champs de la médecine du travail qui voit grimper les burn-out et les consultations pour cause de souffrance au travail (Inami, 2019) ou au niveau de l'économie nationale où les annonces de délocalisation des firmes rendent les travailleurs et les politiques impuissants, mais aussi les récents scandales financiers touchant les grands capitaines d'industries ; ces faits ne peuvent que discréditer la légitimité de l'entreprise et diminuer son attrait pour les millenials.

- Mutation de l'entreprise :

Si depuis la Théorie des systèmes de Ludwig von Bertalanffy (1968), les organisations s'appréhendent comme des systèmes complexes nés de la pluralité des perspectives, des environnements, des interactions et des structures institutionnelles, le rôle du management est donc d'harmoniser des forces

contraires et d'établir des processus de décision de plus en plus complexes et de susciter l'innovation pour faire face à la concurrence. Mais cela nécessite de concevoir l'entreprise comme une entité complexe, partagée et participative. A elle de challenger les compétences et les visions individuelles à travers des échanges parfois conflictuels d'idées, mais qui se fondent sur l'intelligence collective. Instaurer de tels processus demande une réelle transformation stratégique pour des organisations familières de décisions top-down ainsi qu'une approche de type systémique.

- Mutation au sein même du milieu entrepreneurial :

Les organisations s'engagent désormais dans un monde à la fois imprévisible et durable auquel elles s'adaptent mais qu'elles créent aussi, dans un paradoxe d'auto-engendrement (Barel, 1979). La transformation des organisations se comprend non seulement dans leur adaptation en vue de leur propre pérennité, mais encore dans l'émergence de nouvelles formes et pratiques organisationnelles qui contribuent à anticiper et à forger ce monde (Stevenson, 2006). Surgissent dès lors dans le paysage entrepreneurial de nouveaux espaces qui viennent enrichir la notion de « milieu entrepreneurial » traditionnel, comme les centres de co-working, les incubateurs, les Fablab, ou encore les tiers lieux. L'émergence de ces nouvelles structures s'accompagne d'un intérêt marqué pour l'entrepreneuriat que ce soit chez les jeunes ou les moins jeunes. Songeons ici aux entreprises libérées, élargies et à l'intrapreneuriat mais aussi aux nouvelles méthodes de travail qui demandent plus de co-construction, d'agilité avec un management orienté vers le lâcher prise, la confiance, un leadership serviteur et des politiques de bien-être mises au service du travail et de la performance collective et individuelle. Le fait que les grandes structures s'intéressent à ces nouveaux modes de fonctionnement et tentent de le reproduire *in situ* n'est pas anodin : introduire de la créativité, de l'expérimentation, du sens pour plus de motivation et une réappropriation des capacités créatrices, voilà ce qu'elles cherchent à expérimenter avec plus ou moins de succès.

Dans ce contexte, les entreprises familiales sont souvent citées comme modèles à suivre (Missonnier et Gundhof, 2017, Lambrecht et Pirnay, 2009). Seraient-elles celles où, pour reprendre les termes de l'appel à communication de ce colloque, l'on pourrait rencontrer le « plus grand gisement de progrès qui sera dans la façon de travailler avec les femmes et les hommes. Cela pourra être à travers la motivation des acteurs, la confiance, ... » ?

Notre hypothèse est que si les managers veulent s'inspirer de l'EF il faut premièrement qu'ils soient conscients que la dimension « famille » génère attentes et projections diverses, voire contradictoires, de la part des individus, et que ce vocable fonctionne comme un mythe. Deuxièmement, si le mot familial a tendance à prendre le dessus sur celui de l'entreprise, c'est que le vocable

entreprise doit être réinvesti d'une dimension émotionnelle et humaniste qui lui a manqué dans les sciences de gestion. Ainsi, en positionnant l'entreprise comme communauté constituée d'êtres responsables et agissants pour un impact sociétal positif, on ouvre le champ d'un débat politique sur les finalités et les modalités du travail permettant à chacun d'exercer sa créativité économique.

#### CADRE METHODOLOGIQUE

Tout d'abord nous présenterons les limites rencontrées dans les définitions actuelles de l'EF, puis nous présenterons les spécificités de celle-ci à travers une recherche de la littérature mettant en évidence l'intérêt de cet objet d'étude en lien avec la thématique du colloque.

Ensuite, la première partie de notre article s'appuiera plus sur une approche anthropologique du concept de famille pour nous permettre de comprendre ce qui est en jeu dans « faire famille » aujourd'hui, alors que le concept de famille est lui-même en pleine mutation et mis à mal par l'individualisme ambiant. Nous nous baserons pour ce faire sur les travaux de Pitrou (1995) qui ont l'avantage d'aborder le phénomène dans sa globalité sociétale. Ceci nous permettra de mettre en évidence les idées récurrentes véhiculées au niveau sociétal et qui pourront influencer *de facto* les représentations liées à la famille dans le milieu du travail, et qui influenceront et impliqueront le management.

Il nous semble opportun de travailler sur les visions des acteurs et l'image qu'ils se font du monde dans lequel ils agissent et ce même dans la sphère des sciences de gestion. Les mythes peuvent être des freins comme des moteurs.

Nous rejoignons ici Filion (1990a, 1990b, 1991a et 1991b) qui a proposé un modèle de l'entrepreneurship dans lequel la vision développée par l'entrepreneur suite à diverses expériences, jumelée à sa capacité à développer son propre réseau de relations, lui sert à effectuer un lien dynamique entre l'image qu'il a du monde (Weltanschauung) et ses actions en tant qu'entrepreneur (in Cachon, 1992, p.36). Cette dynamique peut aussi s'envisager pour les parties prenantes et les collaborateurs, ces derniers nous intéressant plus particulièrement dans le cadre de cette recherche. En effet, faire équipe, privilégier les approches collectives et transverses, la confiance et la collaboration donne l'impression de constituer une petite famille, voire une communauté de pratique avec ses rites et ses valeurs. De plus, si ce groupe est mis à mal lors de fusions ou rachat d'entreprises par exemple, l'entité rachetée fait souvent bloc, se soude et se réclame « famille des anciens de la société X » pour montrer leurs compétences particulières, leurs spécificités au sein de la nouvelle structure.

Un dernier point intéressant faisant le lien entre la vision et les actions dynamiques chez les collaborateurs est une dimension apparue lors de recherches sur le crowdfunding (auteure, 2014). Celles-ci ont montré que parmi les

investisseurs, nombre d'entre eux ont toujours rêvé d'avoir leur propre entreprise et qu'en investissant dans ces projets de crowdfunding, ils avaient le sentiment que c'était un peu leur « boîte » qui prenait vie. Philippe De Woot (1968) avait déjà pointé un fait similaire : « Si les dirigeants exercent une fonction privilégiée – donner une direction à l'entreprise- [...] une indication sur le sens dans lequel elle doit s'engager, tous les autres membres de l'entreprise sont également appelés « à un titre ou l'autre, à assumer une parcelle de rôle de l'entrepreneur » (De Woot, 1968, p.112 cité par Bessire et Mesure, 2009, p.43). L'entreprise est fondamentalement l'affaire de tous.

Dans la seconde partie de l'article, notre conception de l'entreprise comme communauté s'inscrit dans le modèle empirique d'Osty et Uhalde (2007). Ce modèle présente cinq mondes sociaux dont celui de l'entreprise communauté dans lequel nous nous inscrivons largement. Il se caractérise par « un fort développement économique, de la cohésion sociale, une forte culture entrepreneuriale, un souci de l'innovation, une organisation structurée mais peu formalisée et un lien que les auteurs qualifient de communautaire et où les relations de pouvoir sont équilibrées et se manifestent par des mécanismes constants de négociation entre salariés et hiérarchie qui interrogent les conditions d'une action commune » (Osty et Uhalde, 2007, p.207). Dès lors, notre posture épistémologique sera de rompre avec le paradigme utilitariste et d'envisager l'entreprise dans un paradigme humaniste qui lui reconnaît une dimension politique. Nous nous inscrivons à la suite d'auteurs bien connus en management comme Maslow et Argyris qui ont insisté sur le besoin d'accomplissement personnel qu'éprouvent les individus dans les organisations.

## DEFINITIONS ET SPECIFICITES DE L'ENTREPRISE FAMILIALE

Il convient tout d'abord de présenter les définitions données par les chercheurs de ce qu'est une entreprise familiale.

Si pour certains « la différence essentielle qui permet de distinguer une entreprise familiale d'une entreprise non familiale tient à l'influence de la famille sur le comportement de l'entreprise dans ses choix et objectifs stratégiques. Notamment, ce sont la nature des objectifs poursuivis, les caractéristiques des acteurs impliqués et la façon dont le processus stratégique est conduit qui en font sa spécificité (Sharma *et al.*, 1997 cités par Arrègle et Mary, 2010) ».

Pour d'autres « l'entreprise familiale propose l'association d'une famille à un projet économique (Fayolle et Begin, 2009). Elle est vouée à évoluer en maintenant cette association dont le caractère transitoire est prononcé.

Le qualificatif « familial » implique des liens de parenté entre agents qui ont une influence sur un projet et qui détiennent des pouvoirs. Il contient une double acception historique et patrimoniale à l'origine d'une culture collective originale. Il donne une dénomination qui est prégnante en termes de valeurs et qui se retrouve dans les choix politiques de la communauté. Il développe du sens et provoque une rente lorsqu'il s'affirme comme compétence stratégique. Associé à la famille, l'entrepreneuriat s'impose par sa dimension collective et porte sur le déploiement d'une aventure partenariale réalisée sur la base de l'intention du groupe familial. L'entreprise familiale serait donc le résultat d'une imbrication de culture familiale, d'expériences entrepreneuriales, de dynamique de développement managérial. Il s'agit d'autant d'éléments qui ont façonné au cours du temps, succession après succession, un projet qui a su garder une certaine intégrité dans son évolution (O'Hara, 2004) » (Cadiou & Cadiou, 2014, p.52).

Ces différentes définitions de l'entreprise familiale nous semblent toutefois insuffisantes pour rendre compte d'une dimension plus micro et orientée vers le vécu des individus. Ainsi, qu'en est-il de la dimension imagée voire fantasmée qu'en ont les acteurs au quotidien ? Que signifie pour un collaborateur de travailler pour une EF ? Quelle est la plus-value du qualificatif « familial » lorsqu'il s'agit de postuler ou de relater son expérience de travail ? Comment rendre compte du côté émotionnel des choses ? S'active ici le registre des valeurs et il reste là tout un champ encore ouvert à la recherche...

Par ailleurs, les entreprises familiales ont des spécificités qui nous semblent en faire un objet d'étude tout indiqué dans la problématique de ce colloque. En effet, elles se démarquent à la fois par leur compétitivité et par une plus grande fidélisation de leurs collaborateurs. Elles sont aujourd'hui reconnues comme pourvoyeuses massives d'emploi et de PIB. Les études les démontrent comme plus solides financièrement sur le long terme et plus résilientes à travers les crises endogènes et exogènes.

La dernière étude « Global Family Business Survey 2018 » montre que la croissance des entreprises familiales françaises reste supérieure à la moyenne globale. 78% affichent une hausse de leurs revenus et 39% constatent une croissance à deux chiffres.

Elles sont un acteur économique majeur depuis des générations et traversent une période unique sur le plan historique. En effet, elles sont particulièrement touchées par la vague du « papyboom ». Les dirigeants d'entreprises familiales nés après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale sont à l'âge de la retraite et doivent aborder urgemment la question de leur relève. Certains s'y sont pris à l'avance, mais on estime que 60% (Denis, 2018) n'ont encore rien prévu. Cette situation risque pourtant de perturber la confiance des travailleurs.

De plus, pour Agnès Fredy-Planchot (2002), il existe une réelle typicité de la GRH dans les PME familiales. Ces spécificités concernent un « turnover » plus faible ; un comportement plus égalitariste des salariés ; un investissement dans le développement des compétences ; des rétributions hors salaire plus importantes (prestations complémentaires de santé, prévoyance). En résumé, le dirigeant d'une PME familiale a le souci de travailler à un horizon temporel de long terme visant le bien-être des salariés : « Ses représentations mentales et sa personnalité façonnent l'importance qu'il attribue aux hommes ; elles déterminent sa vision de la GRH ». (Berger-Douce, 2009, p.6).

Cette GRH est définie comme « fortement réactive, très diverse (notamment selon la taille des entreprises et des seuils associés) et imprégnée de confiance. La personnification de l'entreprise autour de la personne du dirigeant constitue sans doute un phénomène contribuant à accroître l'importance de la confiance » (Couteret, 1998, p.108).

#### LE QUALIFICATIF « FAMILIAL » : UN NOUVEAU PHARMAKON ?

Néanmoins, au-delà du paramètre de la confiance évoqué ci-dessus, c'est aussi le mot « familial » qui attire notre attention car si diverses définitions ont été données de l'EF, la réalité de la notion même de famille/familial mériterait selon nous d'être analysée plus en profondeur.

En contexte de crise, force est de constater que ce qualificatif évoque quelque chose de rassurant tant pour les individus que pour les instances publiques. Il nous semble que ce vocable doit être analysé plus en détail car son utilisation pourrait être pareille à celle du *pharmakon* agissant soit comme remède soit comme poison. Le flou entretenu autour des diverses réalités véhiculées par les acteurs, risque dès lors d'avoir des implications que le management ne peut éluder s'il souhaite se référer à cette dimension pour fédérer les parties prenantes et les collaborateurs.

#### EF : MAIS DE QUELLE(S) FAMILLE(S) PARLE-T-ON ?

Dans le cadre limité de cette contribution, nous tenterons de comprendre pourquoi, même en dehors d'une entreprise familiale, les travailleurs peuvent avoir l'impression de faire partie d'une « famille » et qu'ils mentionnent ce fait comme un aspect positif pour eux et pour leur organisation ? Pourquoi cette primauté apparente de la nécessité de « faire-lien » à travers la valeur-famille alors que celle-ci est souvent mise à mal par l'individualisme ambiant ?

Un petit détour par une analyse du vocable famille s'impose... Interroger ce mythe de la famille au sens large, nous permettra dans un premier temps de mieux



saisir les réalités et interprétations qu'en donnent les acteurs et, si mythe il y a, voir comment il est utilisé par les protagonistes et pour quels enjeux.

Si l'on s'intéresse à la dimension « naturelle » de la famille, celle-ci se place au-dessus des mythes, vu que même dans le règne animal il existe des familles. Celles-ci perdurent le plus souvent jusqu'à ce que les jeunes soient autonomes pour survivre alors que d'autres fonctionnent plus sur le mode d'un clan élargi afin d'assurer la protection des jeunes, des femelles et des spécimens plus âgés.

Au sein de notre société, pour Agnès Pitrou, le vocable famille « produirait un effet rassurant pour les instances publiques comme pour les individus un peu égarés dans les méandres d'une crise dont on annonce toujours la fin » (1995, p.25).

En 2002, les chercheurs Allouche et Amann mettent en évidence l'incomplétude des définitions données de l'EF. Ils pointent le manque de précision des critères et mettent en évidence trois grandes questions dont celle relative à la conception de la famille. L'étude de la littérature francophone menée par Missonier et Gundolf (2017) mentionne que « la définition même de la famille a évolué (Fayolle et Bégin, 2009). Selon que la recherche porte sur des EF africaines (Bazika, 2005), Wallonnes (Lobet, 2006), tunisiennes (Turki et Omri, 2008), ou libanaises (Azoury et *al.*, 2010), la définition du terme famille diffère. La famille est appréhendée différemment en fonction du contexte culturel des EF étudiées mais aussi comme le soulignent Fayolle et Bégin (2009) en citant Pieper et Klein (2007, p. 306), en fonction « du contexte culturel du chercheur comme de ses objectifs de recherche ».

Dans le cadre de cette recherche, il convient de revisiter le mythe de la famille traditionnelle occidentale pour mieux saisir ce qui se joue au sein de l'EF. Car, plus encore que l'entreprise, c'est la famille elle-même qui est régulièrement convoquée comme modèle à suivre surtout depuis que la société occidentale fait face à des crises économiques et idéologiques récurrentes. Nous avons connu l'année de la famille promulguée par l'ONU en 1994 et depuis le concept fait recette auprès des états qui se tournent de plus en plus vers la famille pour assurer les divers services aux personnes qu'ils ne peuvent plus financer (Pitrou, 1995). Les états mettent aussi en place diverses réglementations et mesures fiscales afin de favoriser l'entrepreneuriat au sein des familles salariées dans l'espoir de les voir créer de nouveaux emplois. La famille serait donc le sésame bienfaisant qui permettrait de dépasser le chaos ambiant.

Reste à s'interroger sur le fait que les réalités envisagées, les images suscitées par le vocable ne peuvent être les mêmes pour les différentes parties. La famille « vocable unique, dont l'emploi du singulier (la famille) renforce le caractère abstrait et intemporel, qui contraste fortement avec les comportements effectifs rencontrés : baisse de la fécondité, séparations et unions éphémères » (Pitrou,

1995, p 27) montre bien que nous sommes ici dans un niveau d'abstraction du discours, hors de toute contextualisation et permettant dès lors une multiplicité d'interprétations autour de la valeur famille. La question est alors de savoir comment articuler cette « abstraction » euphorisante avec l'individualisme de notre époque ?

#### TRAVAIL AUTOUR DU MYTHE ET IMPACTS SUR L'EF

Il nous semble important de reconnaître premièrement l'existence de ce mythe et le fait qu'il est sans cesse réutilisé dans des contextes variés. Les lignes qui suivent en présentent quelques exemples. Ainsi, les responsables politiques font de la famille un mythe fédérateur dans une société où les exclus sont de plus en plus nombreux et même le secteur social s'en empare, via le concept de « famille d'accueil » pour héberger contre rétribution des personnes âgées.

Cet aspect de la famille comme offrant une place aux « exclus » du système fonctionne de manière récurrente au sein des EF où le parcours diplômant n'est pas toujours une nécessité et où l'on mise plus sur l'importance de la motivation et de l'engagement. L'apprentissage pouvant se faire sur le tas et dans la durée.

Une autre caractéristique intéressante est le fait que le mythe familial renvoie à des capacités, compétences qui seraient innées (souvent en lien avec le soin) et qui n'ont pas de prix (Pitrou, 1995) plaçant ainsi le service familial en dehors de la sphère professionnelle. Cette caractéristique pourrait expliquer le fait que le dirigeant d'une entreprise familiale estime légitime que ses descendants et/ou son conjoint exercent « naturellement » certaines compétences dans l'EF et que l'aspect financier ne soit pas nécessairement en lien avec celles-ci. Pensons ici aux conjoints qui passent le plus clair de leurs journées à faire des tâches diverses voire ingrates et non rémunérées (Denis, 2018).

Par ailleurs le qualificatif de familial suscite l'idée de qualité, de travail artisanal voire manufacturé (par rapport aux objets de l'industrie) fait avec amour. Il est intéressant de constater que dans le cas de deux produits identiques, en l'occurrence des boîtes de chocolats, ajouter le terme d'entreprise familiale sur l'un des deux paquets, entraînera de plus grandes ventes de ce dernier. Les clients étant persuadés que ces chocolats sont le résultat d'une recette qui a fait ses preuves, que le travail artisanal est fait avec plus d'amour etc. Ils associent ainsi un savoir-faire et des émotions supplémentaires par rapport à un produit qui ne serait pas issu d'une entreprise familiale. (Dezecot, Fleck-Dousteissier, 2016).

Dans son article, Pitrou (1995) attire aussi l'attention sur la fragilité des familles entretenue par le « contraste entre la suspicion attachée à ce que l'on nomme la « démission » ou l'abandon des parents et la critique qui se développe parallèlement du « cocooning » qui menace une jeunesse surprotégée [...] enfermée dans la chaleur familiale. Ceci renforce, surtout chez les mères, le

sentiment de ne jamais en faire assez. Nous retrouvons ici les déviances souvent rencontrées dans des EF au fonctionnement « pervers » : surprotection des descendants au sein de l'EF et management culpabilisant ou encore emprise du fondateur sur les générations suivantes, exigeant de s'inscrire dans son patern et avec l'obligation de se sacrifier au nom de l'idéal originel de l'entreprise. (Denis, Hollanders, 2015)

Sans entreprise, il n'y a pas d'entreprise familiale. Sans famille il n'y a pas d'entreprise familiale non plus. Or, ce n'est pas l'entreprise qui rend une entreprise familiale unique, mais bien la famille (Stafford, Duncan, Dane et Winter, 1999) (cité par Lambrecht et Pirnay, 2009, p.21).

Mise en garde enfin si le « faire famille » ne consiste qu'à rentrer dans le cadre pensé par l'Etat Providence qui renvoie aujourd'hui aux familles le soin de résoudre les problèmes trop onéreux financièrement ou trop difficiles à résoudre techniquement pour lui. Les familles prenant alors le relais des économies défailtantes au nom des solidarités familiales. La mise en avant de l'entrepreneuriat, de la promotion de l'apprentissage et des stages chez les jeunes s'inscrivent dans cette perspective : le salut viendra de l'EF !

Il y a ici une réelle reconnaissance de la dimension profondément « humaine » et émotionnelle que véhicule la notion de famille. Humanité qui insufflée dans l'organisation lui permettrait de se porter mieux... comme les entreprises familiales.

La question est dès lors essentiellement de l'ordre du politique au sens du vivre ensemble, et de pouvoir discuter de la finalité et des modalités du travail. Et il nous semble que c'est ici, dans cette tension, que l'EF a certainement des atouts à mettre en avant, même si le périmètre à envisager pour y répondre la dépasse largement.

#### L'ENTREPRISE FAMILIALE COMME COMMUNAUTE

Pour autant que l'entreprise soit aujourd'hui discréditée et que sa légitimité soit érodée (Bessire et Mesure, 2009, p.31) elle s'inscrit pourtant dans les formes contemporaines de l'action collective (marchande et non marchande) organisée (Friedberg, 1993) et elle peut être animée par d'autres rationalités que la rationalité économique. Le sentiment d'appartenance est à ce titre intéressant à observer comme rationalité non économique à l'œuvre. Selon Distelberg et Sorenson (2009, p. 67), le système familial est composé de « tous les individus qui sont apparentés par le sang, le mariage ou l'adoption, ainsi que les individus qui ne sont pas liés les uns aux autres par le sang, le mariage ou l'adoption mais qui partagent les objectifs, les moyens et l'investissement personnel pour

l'ensemble ». Ces auteurs citent l'exemple de l'entreprise familiale qui engage un manager externe. Après quelque temps cette personne peut à sa manière être considérée par la famille comme un de ses membres tout comme ce manager externe peut, à son tour, se sentir comme un membre de cette famille. C'est ici l'effet du sentiment d'appartenance qui agit tant en amont (la famille) qu'en aval (l'individu concerné) élargissant ainsi le cercle familial restreint à une dimension plus communautaire où le temps long, l'adhésion aux valeurs et la reconnaissance du travail bien fait, de la responsabilité prise, constituent en quelque sorte des éléments neufs de la filiation. Filiation qui n'a plus rien d'organique mais qui est auréolée d'une dimension plus subtile, d'un sentiment de fierté en lien avec le travail réalisé.

Dans le même ordre d'idées, le droit des sociétés mentionne par exemple que la société anonyme est la résultante d'un but commun et de l'*affectio societatis* (les affinités électives) partagés par ses membres (Bessire et Mesure, 2009) ; dimensions qui se retrouvent également au fondement du concept de communauté, que nous développerons dans les lignes suivantes.

Le concept transdisciplinaire de communauté proposé par les chercheurs Bessire et Mesure (2009) permet d'envisager des « parentés » entre la communauté et l'entreprise, vue ici dans une vision humaniste qui permet de montrer d'autres ressorts que ceux issus du paradigme utilitariste. Nous rejoignons ici encore Pitrou qui mentionne « dans un autre registre, la famille renvoie au familial, là où la gêne dans les relations est minimale et la chaleur de l'ambiance, maximale. La famille est le lieu du spontané et du gratuit, en opposition avec l'artificiel, le bureaucratique, l'anonyme... » (Pitrou, 1995, p. 26)

Depuis Aristote la communauté est le cadre de vie dans lequel chacun peut s'accomplir alors que la Cité est à concevoir comme une méta-communauté englobant toutes les communautés. La communauté c'est chercher ce qui est commun entre les membres qui constituent la communauté. Mais celle-ci est plus que l'agrégation d'intérêts communs : elle génère un « nous » qui se donne une mission à accomplir. Etymologiquement d'ailleurs, communauté vient de l'indo-européen *Kom* devenu *cum* en latin et qui signifie être ensemble et de *mei* qui suggère l'échange, une fonction à accomplir et qui a donné *munis* en latin (qui accomplit sa charge) mais aussi *communis* : qui partage les charges et enfin *communio* : communauté. (Grandsaignes d'Hauterive, 1994).

Cette charge à accomplir implique la notion de participation. Sans elle point de possibilité pour les acteurs d'assumer leur charge et leur fonction créatrice.

Sur ce point nous rejoignons De Woot pour qui la créativité économique constitue la fonction spécifique de l'entreprise. Pour lui l'entreprise existe « pour créer, pour progresser, pour créer un mieux » (De Woot, 1968, p. 189). C'est une créativité dynamique, qualitative et productrice de sens. Ce « mieux » inscrit aussi

L'entreprise dans une dimension verticale en reliant les hommes à leurs aspirations et valeurs morales.

#### DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette vision défendue dès 1968 par De Woot, pose déjà les premiers jalons de la RSE pour concrétiser ses piliers économiques et sociétaux. Ainsi, l'EF se révèle alors inspirante dans sa dimension politique et humaniste.

Toutefois, si l'entreprise familiale est un exemple à suivre tant pour les aspects de performance que de faible « turn-over » et d'engagement de son personnel nous avons indiqué dans cet article quelques écueils auxquels les managers qui seraient tentés de s'inspirer de l'EF doivent être attentifs.

Ainsi mettre à jour ce qui anime mais aussi ce qui sous-tend la dimension familiale auprès des collaborateurs, nous semble un prérequis à maîtriser afin de ne pas ouvrir de boîtes de Pandore. Prendre du recul par rapport au mythe de la famille et à ce qu'il véhicule comme représentations tant dans l'entreprise que dans la société en général ne pourra que renforcer une démarche critique et les inviter à la prudence dans leurs discours.

Nous les inviterions ensuite à réfléchir sur le concept de l'entreprise familiale comme communauté car cette démarche nécessite de questionner et de clarifier le projet politique de l'organisation. Pour unir, relier la communauté afin qu'elle soit créative, qualitative et dynamique il est urgent de s'interroger sur les finalités et sur les modalités du travail souhaités, et ce, avec tous les acteurs : l'entreprise communauté étant le fait de tous.

Ce travail de « démocratie interne » est doublement salutaire car il exige des individus de se positionner comme des êtres libres et responsables en assumant la charge qui est la leur dans l'organisation. Au management d'instaurer les meilleures conditions pour que puisse s'effectuer la fonction de création économique de chacun dans l'optique d'un mieux. L'attention des managers ne doit pas tant porter ici sur des procédures mais bien plus sur les manières d'instaurer plus de flexibilité et de délégation, de souplesse dans l'organisation, afin de permettre la réactivité des travailleurs, ce qui initiera un changement qualitatif permettant de meilleures dynamiques de progrès. Cet aspect « qualitatif » n'est-il d'ailleurs pas une belle symbolique de ce que nous aspirons tous à vivre lorsque nous évoquons le mot familial ? En tant que membre d'une famille, n'est-ce pas à la qualité des relations vécues que nous portons attention ?

Quant à l'idée de progrès, elle porte en elle toutes les composantes de l'aventure et c'est bien oser l'aventure qui fonde l'acte d'entreprendre... nous pourrions dire que la boucle est bouclée mais nous préférons à la boucle l'image d'une spirale ascendante, car l'entreprise familiale a encore de beaux jours devant elle !

## BIBLIOGRAPHIE

Barel, Y. (1979). Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social : [suivi de Le paradoxe dix ans après] (Vol. 6). Presses universitaires de Grenoble.

Berger – Douce, S. (2009), « Management de la diversité et performance en PME », colloque international sur « La diversité : questions pour les sciences sociales – Egalité dans l’emploi, Discrimination au travail et Management de la Diversité » Ecole de Management de Strasbourg, [en ligne: [https://www.researchgate.net/profile/Sandrine\\_Berger-Douce/publication/264888848\\_Management\\_de\\_la\\_diversite\\_et\\_performance\\_en\\_PME/links/56ff8b8e08aea6b7746977f0.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sandrine_Berger-Douce/publication/264888848_Management_de_la_diversite_et_performance_en_PME/links/56ff8b8e08aea6b7746977f0.pdf)]

Bessire D. et Mesure H. (2009), « Penser l’entreprise comme une communauté : fondements, définition et implications », Revue Management et Avenir, vol. 10, n° 30, pp. 30-50.

Bon, V., (2007), « Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise », Management et Avenir, 2007/1 (n°11), p.203-214.

Cachon, J-Ch., (1992), « Entrepreneurs : pourquoi ? comment ? », Revue du Nouvel Ontario, n° 13-14, p.13-52.

Comblé, K. & Colot, O. (2006), « L’entreprise familiale : concept et importance en Belgique », Reflets et perspectives de la vie économique, tome XIV (2), 91-108

Couteret P., (1998), « Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance », Revue Internationale PME, vol.11, n°2-3, p.95-111.

Denis V. & Hollanders M. (2015), Dans les yeux de la Next Gen. Histoires de transmissions familiales. La Chaire Familles en Entreprises de l’ICHEC Brussels Management School.

Denis V. (2018), Zooms sur les conjoints de dirigeants. À la croisée des enjeux personnels et entrepreneuriaux. La Chaire Familles en Entreprises de l’ICHEC Brussels Management School.

Dezecot, J., Fleck-Dousseteyssier, N., (2016), « Le concept de marque-artisan : exploration de ses caractéristiques et des motivations des consommateurs à son égard » [en ligne]: [https://www.researchgate.net/publication/303445981\\_LE\\_CONCEPT\\_DE\\_MARQUE-ARTISAN\\_EXPLORATION\\_DE\\_SES\\_CARACTERISTIQUES\\_ET\\_DES\\_MOTIVATIONS\\_DES\\_CONSOMMATEURS\\_A\\_SON\\_EGARD](https://www.researchgate.net/publication/303445981_LE_CONCEPT_DE_MARQUE-ARTISAN_EXPLORATION_DE_SES_CARACTERISTIQUES_ET_DES_MOTIVATIONS_DES_CONSOMMATEURS_A_SON_EGARD)

Institut National d’assurance maladie-invalidité, (2019), rapport : incapacité de travail de longue durée – statistiques sur les invalides qui souffrent de burn-out et de dépression, <https://www.inami.fgov.be/fr/nouvelles/Pages/statistiques-invalides-burn-out-depression.aspx>

Loriol, M., Le(s) rapport(s) des jeunes au travail. Revue de littérature (2006-2016), INJEP/ Rapport d’étude, février 2017.

Méda D., Vendramin P., (2013), Réinventer le travail, Presses universitaires de France, Paris.

Pitrou, A., (1995), « Le mythe de la famille et du familial » in : Faire ou faire-faire ? Famille et services [en ligne] Rennes : Presses universitaires de Rennes, Disponible sur internet : <https://books.openedition.org/pur/23819>

Poissonnier, H. & Drillon, D. (2008). Le développement de la gestion durable des ressources humaines : un éclairage par les outils de pilotage des performances. *Vie & sciences de l'entreprise*, 179-180(2), 22-43. doi:10.3917/vse.179.0022.

Poulain-Rehm, T. (2006), « Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°219 (3), p. 77-88.

Renault, E., Gonçalo, M., (2011), "Reconnaissance, Critique Sociale Et Politique: Entretien De Gonçalo Marcelo Avec Emmanuel Renault." *Etudes Ricoeuriennes Ricoeur Studies*.

Stevenson, H. et al. (2006), "Social and Commercial Entrepreneurship: same, different, or both ?", *Entrepreneurship Theory and Practice* n°30 (1), p. 1-22.

von Bertalanffy, L., (1968) *General System Theory*, publié en langue anglaise par Georges Brazziler, Inc. new York - Traduit par Jean-Benoit Chabrol Mise à jour bibliographique (1993) de Bernard Paulré, Dunod (2012).